

**UCANSS**  
FORMATION PROFESSIONNELLE

# **EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION**

Avril 2001

Le guide «Evaluation des actions de formation » a pour objectif de proposer une description de démarches possibles en matière d'évaluation.

Il se veut avant tout pratique et utile en tant que document au service d'une collaboration plus étroite entre organismes et Centres régionaux de formation professionnelle d'une part, et au service d'une meilleure efficacité des formations dispensées par ces derniers d'autre part.

Cependant, il n'entend pas fournir des modèles qui s'imposeraient systématiquement pour toutes les actions de formation.

Il propose un recensement d'outils et de méthodes qu'il est utile d'enrichir par l'expérimentation et la pratique.

## **SOMMAIRE**

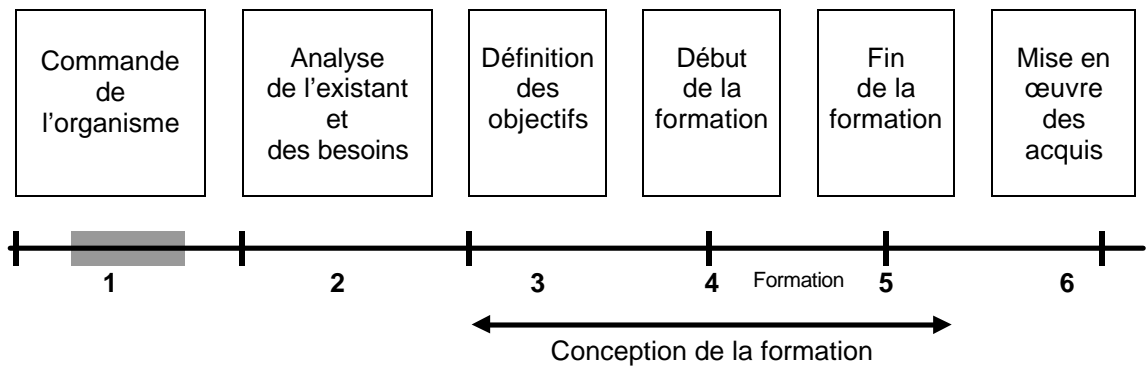
### **1. QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION EN FORMATION ?**

- 1.1 - *Définitions*
- 1.2 - *Les typologies de l'évaluation*
- 1.3 - *Les trois niveaux de l'évaluation*
- 1.4 - *Les moments de l'évaluation*
- 1.5 - *Les moyens humains mobilisés dans le processus d'évaluation*

### **2. LA DEMARCHE GLOBALE D'ÉVALUATION**

- 2.1 - *Commande de l'organisme*
- 2.2 - *Analyse de l'existant et des besoins*
- 2.3 - *Définition des objectifs de formation*
- 2.4 - *Début de la formation*
- 2.5 - *Fin de la formation*
- 2.6 - *Mise en œuvre des acquis*

## LES ETAPES DE L'INGENIERIE DE FORMATION



## 1 - QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION EN FORMATION

### 1.1 - Définitions

#### *Evaluation de la formation*

Opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction de critères pré-établis.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente). Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

Quoi évaluer ?

Le processus de formation, le processus pédagogique, l'animateur, les stagiaires.

Quand évaluer ?

Avant la formation, pendant la formation, après la formation.

On distingue, pour cela, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail.

Les modalités et les types d'évaluation sont précisés dans le cahier des charges de la formation.

Le jugement de valeur résulte de la comparaison entre un *Référé* et un *Référent* :

*Référé* : Ensemble d'éléments représentatifs de la réalité appréhendé au travers d'indicateurs.

*Référent* : Ensemble des résultats recherchés par la formation formalisé au travers d'objectifs.

*Indicateurs* : Caractéristiques de la réalité telle qu'elle peut être observée et mesurée après ou au cours de l'action de formation.

L'évaluation est donc avant tout une mesure d'écart et non pas une approximation subjective .

Il s'agit par ailleurs de déterminer le but à atteindre au travers du dispositif d'évaluation.

Que veut-on évaluer et pourquoi ?

C'est de cette analyse dont découlera le niveau et le type de l'évaluation à mettre en œuvre.

### *1.2 - Les typologies de l'évaluation*

4 grands types d'évaluation sont recensés :

#### a) L'évaluation formative

C'est une évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis et si non, de découvrir où et en quoi il éprouve des difficultés afin d'ajuster les modalités de l'action dans une logique de réussite du stagiaire.

#### b) L'évaluation sommative

Contrairement à la précédente, elle ne se situe qu'à la fin de la formation et se contente de vérifier sous forme d'examens ou de notations si les objectifs sont atteints.

Elle permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions des stagiaires donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise ; elle est en cela plus un moyen de contrôle des compétences minimum requises, qu'une véritable évaluation. L'évaluation en milieu professionnel ne peut se résumer à cette approche.

#### c) L'évaluation normative

Elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence.

Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir.

#### d) L'évaluation critériée

Elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables.

Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.

### 1.3 - Les trois niveaux de l'évaluation

- a) 1<sup>er</sup> niveau : les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation.

Il s'agit de vérifier si les objectifs pédagogiques ont bien été atteints, c'est-à-dire si les capacités et connaissances acquises ont été effectivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action en formation.

Une évaluation peut être plus ou moins participative et faire une place plus ou moins grande à l'avis de ceux qui ont suivi la formation sur l'atteinte des objectifs.

Une telle évaluation mettra en œuvre selon le cas :

- des questionnaires d'évaluation par les formés, recueil à « chaud » des perceptions des participants sur le degré d'atteinte des objectifs de l'action de formation, sur ces contenus, intervenants, conditions matérielles ...),
- des exercices « classiques » d'évaluation (test de sortie, questionnaires à choix multiples, questionnaires à questions ouvertes ou fermées ...) permettant de vérifier les connaissances et capacités acquises à la fin de la formation,
- des « situations-épreuves » dans le cas où la formation est directement finalisée sur des capacités professionnelles à acquérir ou à renforcer.

La construction d'une situation-épreuve suppose l'élaboration préalable, dès le début de l'ingénierie de la formation, « d'un référentiel de formation ».

- b) 2<sup>ème</sup> niveau : les effets sur les comportements professionnels en situation de travail.

Contrairement au premier niveau, il s'agit d'une évaluation « en différé ». Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans les situations réelles de travail. Dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail.

Une telle évaluation ne peut s'effectuer qu'après un certain délai et selon une certaine périodicité. En effet, l'unité de travail (ateliers, départements, services, équipes ...) dans laquelle opère l'ex-formé, doit avoir le temps d'intégrer ses nouvelles compétences, de s'organiser pour réunir les conditions propices à leur mise en œuvre.

Les constats auxquels aboutit ce deuxième niveau d'évaluation supposent une analyse la plus près possible des effets et des conditions de « transfert » se produisant entre la situation de formation et la situation de travail.

Ce second niveau d'évaluation suppose l'utilisation des « référentiels d'emplois ».

c) 3ème niveau : l'évaluation des effets sur les conditions d'exploitation.

Ce troisième niveau est le plus complexe à mettre en œuvre. Il est pourtant essentiel du point de vue d'une démarche d'investissement de la formation.

Il consiste à estimer dans quelle mesure le plan ou l'action de formation influencera les modes opératoires et les paramètres physiques d'exploitation.

On cherchera alors à identifier les paramètres d'exploitation particulièrement sensibles à l'action de formation.

Ce troisième niveau suppose l'explicitation d'un « référentiel d'exploitation ».

#### *1.4 - Les moments de l'évaluation*

Deux temps forts se dégagent dans la démarche (évaluation à chaud, évaluation à froid) à l'intérieur desquels se déclinent les différents types d'évaluation.

Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adapté débute dès la phase de la commande de formation.

a) L'évaluation à chaud

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation.

Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leur avis.

Elle comprend :

- l'évaluation de satisfaction,
- l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation



Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ; la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats. Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

#### b) L'évaluation à froid

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

Elle comprend :

- l'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées),

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux inter-modules ...).

Elle peut s'effectuer au travers de questionnaires, d'une journée d'évaluation et/ou d'une auto-évaluation.

- l'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels (2<sup>ème</sup> niveau),
- l'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service (3<sup>ème</sup> niveau).

Le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir :

- durée du stage,
- coût,
- domaine de formation
  - formation métiers/développement personnel ...,
  - aspects techniques/comportementaux.
- formation inter/intra-entreprise,

- homogénéité de la population,
- formation catalogue/sur mesure,
- formation initiale/perfectionnement,
- méthode pédagogique (affirmative/interrogative/active).

**NB :** La démarche proposée dans ce guide n'aborde quant à elle que l'évaluation de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveau. L'évaluation de 3<sup>ème</sup> niveau nécessite en effet une réflexion plus approfondie sur les spécificités du projet de formation par rapport aux situations professionnelles. Sa mise en œuvre ne sera donc possible et significative que dans le cadre de formation intra-entreprise ou en alternance.

#### *1.5 - Les moyens humains mobilisés dans le processus d'évaluation*

S'agissant particulièrement d'évaluation des effets de la formation en situation de travail (transférabilité), il est opportun de mobiliser les acteurs internes qui se trouvent être dans des situations d'observateurs privilégiés.

Il s'agit notamment :

- du responsable ressources humaines de l'organisme qui connaît les besoins internes et maîtrise les orientations stratégiques et politiques,
- du hiérarchique du stagiaire considéré qui connaît le terrain et peut accompagner le stagiaire dans une démarche de mise en application concrète de la formation ; il est en outre dans une position privilégiée pour analyser concrètement les effets de la formation,

A l'égard du stagiaire, sa mission se trouve donc être orientée vers le tutorat ce qui représente outre un intérêt pédagogique certain, l'avantage de qualifier le hiérarchique à trois niveaux.

- dans l'accompagnement et la mise en pratique de la formation afin d'éviter que le stage ne reste « lettre morte »,
- comme observateur expert des effets de la formation afin d'évaluer les transferts en situation professionnelle,
- comme relais effectif des politiques de formation. Le hiérarchique devenant par le biais de l'évaluation un réel partenaire de la formation.

## **2. LA DEMARCHE GLOBALE D'EVALUATION**

### *2.1 - Commande de l'organisme*

La démarche d'évaluation couvre six étapes du processus de formation, identifiées comme importantes.

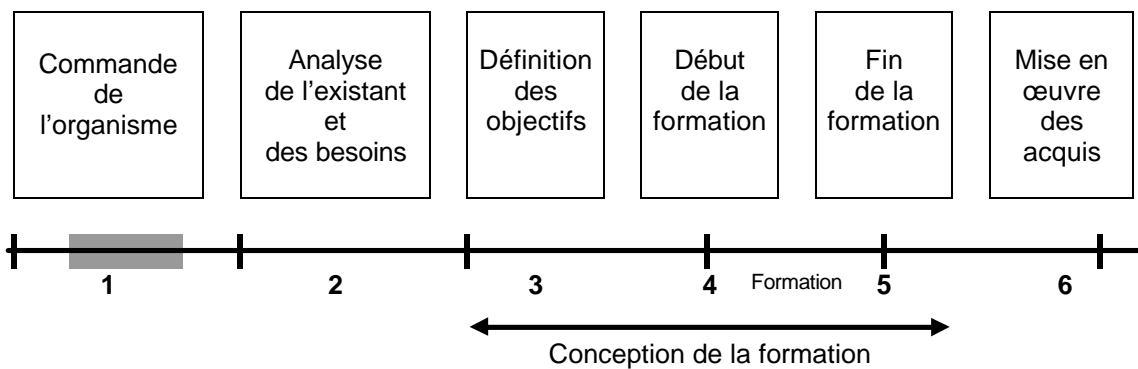
Pour chacune d'elle figure :

- le rappel du schéma positionnant l'étape concernée dans le processus de formation (en grisé),
- quatre rubriques (objectifs de l'étape, méthodes et outils, acteurs concernés, positionnement du CRFP par rapport aux différents acteurs,
- des exemples d'outils applicables à l'étape.

Des observations sont placées au regard de chaque rubrique allant dans le sens d'une intégration constante de la démarche d'évaluation au travail d'ingénierie.

**NB :** Les exemples d'outils présentés à la fin de chaque étape correspondent aux documents réels utilisés dans les CRFP. Ils ne sont que des moyens au service d'une démarche applicable au sein de l'Institution. Ils n'ont donc pas de valeur de modèle ou de référence, mais constituent des illustrations d'outils évolutifs.

Ils sont représentatifs de l'état de la réflexion actuelle en matière d'évaluation, réflexion qui doit être approfondie afin d'aboutir à une véritable démarche globale d'évaluation intégrant toutes les phases de l'ingénierie de formation.



<b>Etape n° 1 - COMMANDE DE L'ORGANISME</b>	
<b>Objectifs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de contact avec l'organisme et identification de sa demande, ses attentes, et ses objectifs (au travers de son problème).</li> </ul> <p>« Vente » de l'évaluation sur le principe</p>
<b>Méthodes et Outils :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens, interviews</li> <li>• Cahier des charges de la demande de formation (s'il existe déjà)</li> <li>• Charte type</li> </ul>
<b>Acteurs concernés :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction de l'organisme, Responsable Ressources Humaines et/ou Responsable Formation, Formateur et Chef de projet CRFP</li> </ul>
<b>Positionnement du CRFP par rapport aux différents acteurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRFP/Direction</li> <li>• CRFP/RRH-RF</li> </ul>

## OBSERVATIONS

Contacts avec la Direction, le RRH et/ou le responsable de formation permettant une implication en amont non seulement sur le projet de formation mais également sur l'évaluation.

Le Cahier des charges aura été préalablement réalisé par l'organisme. Il constitue l'outil qui formalise la demande de formation.

La Charte est un document théorique et commun à toutes les évaluations ; elle a pour but de faire s'engager la Direction de l'organisme et le CRFP dans une démarche qualité, dès l'amont du projet de formation. Elle engage réciproquement les acteurs du système de formation dans la réalisation des objectifs futurs et dans la mise en œuvre des moyens destinés à assurer la qualité d'une formation. Elle est conçue et réalisée dans la perspective d'une dynamique de progrès et non d'un contrôle bureaucratique.

Proposition éventuelle d'un comité de pilotage réunissant les différents acteurs, en fonction de l'enjeu de l'action de formation. Le chef de projet assure une mission de coordination et d'interface auprès des différents acteurs de l'organisme. Il facilite ainsi la mise en œuvre de la démarche et est le garant des résultats de l'évaluation.

Travail de négociation du CRFP, très important en ce qui concerne la vente de l'idée de l'évaluation. Adopter une approche client/fournisseur en mettant en avant l'intérêt et les enjeux de l'évaluation dans le cadre de l'ingénierie globale et comme élément favorisant le retour sur un investissement/formation. Le temps consacré et les moyens offerts par la Direction sur ce projet permettent de mesurer son implication. La conviction et l'engagement concret de la part de la Direction garantissent la fiabilité de l'évaluation. Le CRFP adapte alors sa démarche et sa proposition.

Dans la mesure du possible, le Chef de projet s'appuie sur le RRH et/ou le RF afin de faire admettre l'idée de l'évaluation auprès de la Direction. Ne pas négliger l'importance du RRH et/ou du RF en tant qu'acteur-relais. Leur proposer des stages à l'ingénierie de formation (élaboration de cahier des charges, analyse des besoins, etc ...).

## EXEMPLE D'OUTILS N° 1

### CHARTRE D'EVALUATION

Ce document a pour fonction de formaliser les finalités, les modalités et les méthodes d'évaluation mises en place par le Centre régional de formation. Il précise également les engagements des différents acteurs de la formation (direction, encadrement, responsable de formation, stagiaire, formateur) dans la démarche d'évaluation.

#### **1. LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION**

L'évaluation a pour objectifs :

*a) d'améliorer la qualité des prestations :*

- de vérifier l'adéquation entre l'offre du Crf et les besoins de l'organisme prescripteur,
- de vérifier le respect de l'engagement contractuel,
- d'impliquer et de responsabiliser les différents acteurs dans la formation (la fonction formation est une fonction partagée).

*b) de constituer un outil de prise de décision :*

- suppression de stage,
- modification de stage (contenu, forme, durée, animation, coût ...).

*c) de constituer un support de communication externe*

#### **2. LES OUTILS DE L'EVALUATION**

Le système d'évaluation de formation du Crf est géré par logiciel d'assistance aux pratiques d'évaluation : MENTOR \*.

Ce logiciel permet de construire des taxonomies évolutives d'objectifs et d'associer à chacun de ces objectifs des échelles de mesure.

Le Crf a défini une taxonomie commune à tous les stages. A celle-ci on pourra rajouter des objectifs plus spécifiques à certains stages, négociés avec les prescripteurs.

---

MENTOR : Logiciel d'assistance aux pratiques d'évaluations.  
Concepteurs : G. ARNOL, Société NEXUS, 23 Rue Las Cazes BT, 34000 Montpellier).  
G. PITHON : Laboratoire de Psychologie Sociale, Université de Montpellier III, 34042 Montpellier Cedex 1

---

Un dispositif expérimental, comprenant cinq questionnaires, sera proposé en 1993 :

- deux questionnaires de début de stage : (« état des lieux »),
  - un destiné au stagiaire (auto-évaluation),
  - un destiné à son supérieur hiérarchique (hétéro-évaluation).
- deux questionnaires à remplir sur les lieux de travail quelques mois après le stage : (bilan professionnel de la formation, transfert des apprentissages en situation professionnelle),
  - un destiné au stagiaire (auto-évaluation),
  - un destiné à son supérieur hiérarchique (hétéro-évaluation).

Cette méthodologie n'est pas systématique, le choix des documents se fera en fonction des stages et des objectifs recherchés. Certains questionnaires pourront être nominatifs afin de suivre individuellement l'évolution des acquisitions. Dans ce cas, une courbe individuelle pourra être donnée au stagiaire concerné et à lui seul. Le Crf est propriétaire des évaluations (sauf convention contraire).

### **3. LES ENGAGEMENTS DES DIFFERENTS ACTEURS DE LA FORMATION**

Le stagiaire, l'encadrement, le formateur répond de la façon la plus spontanée possible aux questionnaires qui leur sont adressés et communiquent au Crf toutes les remarques sur certaines questions ou leurs éventuelles difficultés à y répondre.

Conformément à la déontologie de la formation, le Crf s'engage à ne diffuser aucune information de caractère individuel sans l'autorisation expresse de l'intéressé.

Le Crf s'engage, après traitement, à restituer :

- aux stagiaires, une information globale sous forme de courbes moyennes du groupe,

- aux prescripteurs les informations qui auront été définies dans le projet de formation ou dans un document constituant, ainsi que les suites données aux évaluations en terme de modifications pédagogiques.

#### **4. EXEMPLE D'UN PROCESSUS D'ACTION D'EVALUATION**

##### *a) Avant la formation :*

- 10 jours avant la formation, envoi d'un courrier aux stagiaires inscrits, comprenant :
  - la convocation,
  - les objectifs du stage,
  - les objectifs de l'évaluation,
  - les documents d'évaluation de début de stage à rapporter au Crf pour le premier jour de la formation.
- 10 jours avant la formation, envoi d'un courrier aux responsables directs des stagiaires, comprenant :
  - les objectifs du stage,
  - les objectifs de l'évaluation,
  - les documents d'évaluation de début de stage mentionnant le retour des documents au Crf.

##### *b) Au début de la formation :*

- saisie des résultats sur le logiciel,
- restitution et discussion des résultats avec le groupe.

##### *c) En fin de formation :*

- documents d'évaluation de fin de stage : « bilan à chaud » de la formation,
- restitution immédiate et discussion des résultats avec le groupe.

##### *d) Six mois après la formation :*

- documents d'évaluation six mois après le stage : bilan professionnel de la formation,
- restitution par courrier des résultats commentés aux différents acteurs de l'évaluation.

Ce processus pourrait être mis en place, à la demande des prescripteurs, pour les formations effectuées par les animateurs Crf.



Les évaluations de fin de formation sont systématiques quel que soit le stage et l'animateur.

### **5. L'EXPLOITATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION**

L'exploitation des résultats des évaluations se fait à l'aide du logiciel « MENTOR ».

➤ Ce logiciel permet :

- de représenter graphiquement les profils individuels pour suivre et aider un stagiaire au cours de ses apprentissages,
- de représenter graphiquement les profils collectifs à des fins de comparaison entre un profil individuel et un profil collectif,
- de représenter graphiquement plusieurs profils collectifs à la même étape de la formation,
- de suivre l'évolution d'un même groupe à différentes étapes de formation ...

➤ L'exploitation pourra donc être réalisée à différents niveaux :

- quantitatif,
- qualitatif,
- individuel,
- collectif.

L'exploitation devra être participative, chaque acteur de l'évaluation devant intervenir dans la discussion des courbes de façon à réunir tous les éléments contribuant à expliciter les résultats.

## EXEMPLE D'OUTILS N° 2

### CAHIER DES CHARGES FORMATION A LA DEMARCHE MANAGERIALE

#### **1. OBJET DU MARCHÉ**

La formation doit permettre aux agents de la Caisse primaire d'assurance Maladie concernée d'acquérir ou de consolider les outils de la démarche managériale, ceci à l'issue d'un travail sur soi ou sur les autres. Cette démarche s'inscrit dans le développement d'une politique de ressources humaines inspirée des systèmes de gestion participative.

Ce marché comporte une obligation de moyen : le titulaire sera réputé avoir rempli ses obligations s'il a déployé l'effort nécessaire pour obtenir le meilleur résultat, d'une part, en exploitant ses connaissances et son expérience, et d'autre part, en fournissant une équipe de formateurs hautement qualifiés.

La caisse se réserve le droit de procéder à des vérifications destinées à garantir que la formation mise en place répond bien à l'objet du marché.

#### **2. POPULATION CONCERNEE**

Les agents de la caisse, à qui cette formation est destinée, constituent l'ensemble de l'encadrement administratif, non compris les agents de maîtrise qui suivront ultérieurement une formation similaire.

L'encadrement ainsi défini représente environ ... personnes au sein d'une entreprise de ... personnes environ. La totalité de cette population, cadres compris, travaille soit au siège de la caisse, soit dans différentes unités centralisées, réparties dans tout le département.

Sauf exception, ce personnel d'encadrement est en place depuis plusieurs années et a très rarement travaillé en dehors de l'institution.

La grande majorité de ces cadres est issue du concours interne d'accès à ce statut. L'accès à cette scolarité, d'une durée d'une dizaine de mois, requiert un bon niveau de connaissances.

Quelques cadres ont accédé à ce titre sans diplôme en fonction de leur mérite ou en raison d'une compétence très pointue dans un domaine particulier. D'autres cadres, toujours en faible proportion possèdent des diplômes universitaires.

Depuis leur nomination, un nombre important de ces cadres a suivi des stages classiques de management, sans qu'il y ait une démarche d'ensemble et systématique.

Par ailleurs, à l'instar de l'ensemble du personnel, la moyenne d'âge de l'encadrement est élevée (46 ans). En outre, la proportion de femmes y est très importante avec cependant un peu plus d'éléments masculins dans les emplois supérieurs exercés au siège de l'organisme.

### **3. CONTEXTE DE LA FORMATION**

Dans sa proposition de formation le titulaire devra tenir compte des éléments suivants :

- la caisse a développé une culture « maison », typique de l'Institution,
- un constat établi préalablement a mis en évidence un déficit général de communication : les cadres sont investis d'une mission pour « faire faire » alors qu'ils ne connaissent pas ou peu le fonctionnement des autres, non plus que leur propre fonctionnement,
- des actions ont été engagées de façon progressive sur le mode participatif, auprès du personnel non cadre de la caisse et les premiers résultats validés sont encourageants,
- la modernisation récente de la Convention nationale et l'évolution du système de notation au niveau local auront des incidences importantes sur la relation cadre - non cadre.

### **4. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA FORMATION**

Cette formation ne correspond pas à une action de promotion, mais à une action de perfectionnement de longue durée. A ce titre, et ceci afin de garantir la cohérence du dispositif développé, cette formation sera obligatoire. Le titulaire devra donc tenir compte de cet élément dans sa détermination de la politique d'adhésion de chaque stagiaire à ce projet.

Ce projet pédagogique concernant l'ensemble du personnel d'encadrement constituera, en même temps qu'une approche globale, un relais par rapport aux actions déjà engagées (personnel non cadre) et à venir (agents de maîtrise).

En fonction du contexte brossé dans le paragraphe précédent, le titulaire établira un programme où l'accent sera mis sur le développement d'une action correctrice ambitieuse mais indispensable, en termes psychologiques, d'appréciation plus fine de soi et des autres. Ce travail d'élucidation, étape obligatoire de la formation, permettra l'acquisition de méthodes opératoires.

En outre, l'objet du marché, tel que défini à l'alinéa 1° du paragraphe 1/ du présent document, renvoie à diverses composantes de la fonction management : communication, conduite de réunion, délégation, gestion du temps, gestion du stress.

Enfin, compte tenu des réformes nationales (Convention collective) et locales (système de notation), le programme intégrera une formation à l'entretien d'appréciation.

Pour chacun de ces modules cités à titre indicatif et de façon non exhaustive, l'orientation de recherche fondamentale est la suivante : à l'issue de chacun de ces stages inscrits dans un canevas de formation-action, chaque apprenant doit, compte tenu de la spécificité de chacun des thèmes, être apte à mieux gérer grâce à l'apport d'outils et de méthodes.

Il est entendu par ailleurs, que le programme établi par le titulaire comportera une part d'analyse des besoins, et qu'à cet égard, il décrira sa problématique.

Au niveau de l'organisation matérielle de cette formation, la caisse souhaite que les groupes de stagiaires soient composés de cadres de même niveau (solution de base). A ce titre, il est indiqué au titulaire que les postes de cadres s'échelonnent sur 4 niveaux. Toutefois, le titulaire pourra éventuellement soumettre un autre mode de répartition des groupes de stagiaires, à charge pour lui de décrire clairement la solution proposée et de démontrer son efficacité (variante n° 1).

## **5. DUREE DE LA FORMATION**

En fonction de la description tracée, ci-dessus, il semble que ce projet pédagogique ne devrait pas avoir une durée inférieure à une douzaine de jours à temps plein (solution de base).

Toutefois, dans ce cas également, le titulaire pourra proposer un programme d'une durée inférieure, à charge pour lui d'en prouver l'efficacité dans un laps de temps plus bref (variante n° 2).

Dans tous les cas de figure, solutions de base, variante n° 1 et variante n° 2, le titulaire devra joindre au descriptif détaillé de son offre, le planning de formation correspondant.

Toutefois, en vue d'une efficacité maximale, ce planning de formation devra être concentré sur une période assez courte (novembre/décembre 1993 - année 1994).

## **6. COMPETENCES DES INTERVENANTS**

La qualité du programme de formation retenu par la caisse, reste soumise à la compétence des intervenants désignés pour le conduire.

Le titulaire a la responsabilité du personnel qu'il désigne pour l'exécution de sa mission. Le titulaire aura été choisi entre autres raisons parce qu'il possède parmi son personnel une équipe de personnes particulièrement qualifiées pour mener cette formation.

En conséquence, le titulaire veillera à désigner parmi son personnel des animateurs possédant tous la même appréciation de cette formation, tant au point de vue de sa conception, qu'au point de vue de sa mise en œuvre, ceci afin que les stagiaires bénéficient tous d'une formation de qualité égale et constante.

En particulier, le titulaire s'attachera à respecter ses dispositions si, au cours du déroulement de la formation, il se trouve contraint de désigner un ou plusieurs des animateurs choisis initialement.

## **7. REPARTITION DES RÔLES ET DES COMPETENCES**

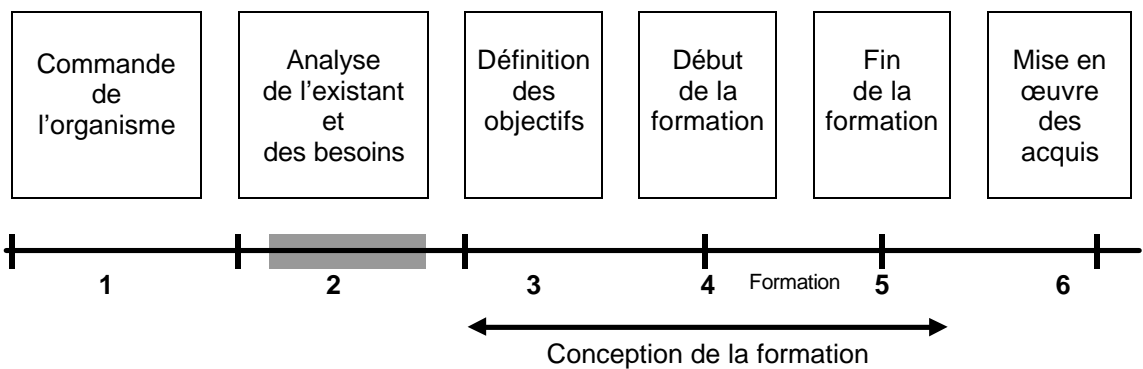
Compte tenu de sa nature, la formation est assurée par des formateurs externes à la caisse. Les agents de la caisse participent aux sessions avec le statut exclusif de stagiaires.

Le déroulement de cette formation se fera de façon concertée entre le titulaire, le représentant de la caisse et le responsable de la formation professionnelle interne, en particulier durant la période de mise au point.

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_

Pour la caisse

Pour le titulaire



<b>Etape n° 2 - ANALYSE DE L'EXISTANT ET DES BESOINS</b>	
<b>Objectifs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche les solutions</li> <li>• Formuler la demande exprimée en besoins de formation (dans le cas où il n'y ait pas eu rédaction d'un cahier des charges)</li> </ul>
<b>Méthodes et Outils :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche de résolution de problème</li> <li>• Interviews en individuel ou en groupe, groupes de travail</li> <li>• Objectifs généraux de l'organisme</li> <li>• Projet d'entreprise</li> <li>• Référentiels de compétences</li> <li>• Plan de formation</li> <li>• Cahier des charges de la demande de formation</li> </ul>
<b>Acteurs concernés :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction de l'organisme, Responsable Formation, Responsable Ressources Humaines, Stagiaires, Hiérarchie de proximité, Formateur, Chef de projet CRFP</li> </ul>
<b>Positionnement du CRFP par rapport aux différents acteurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRFP/Direction</li> <li>• CRFP/Stagiaires</li> </ul>

## OBSERVATIONS

Les besoins tiennent compte du projet et des objectifs de l'organisme.

Ceux-ci peuvent concerner :

- la formation, mais aussi,
- l'organisation,
- l'information,
- etc ...

Il est important de situer la contribution attendue de la formation par rapport aux autres variables susceptibles d'agir sur la production de compétences.

Le Crfp peut faciliter la phase d'analyse des besoins en proposant un questionnaire de recueil des besoins à l'organisme.

Le Crfp peut également assister et conseiller l'organisme pour affiner les besoins (travail sur les compétences).

Si les stagiaires sont trop nombreux, l'analyse des besoins sera réalisée auprès d'un échantillon représentatif.

La formation n'est pas forcément la solution, elle est un des éléments de réponse à la problématique que se pose l'organisme. Dans ce cas, la proposition s'orientera davantage vers du conseil (en organisation, communication ...).

Ne pas proposer systématiquement une formation permet de gagner en crédibilité et n'aboutit pas à la perte du client.

L'implication de tous les acteurs du processus de formation est essentielle, car chacun contribue à la production de compétences.

Préciser ici les rôles attendus de chaque acteur dans l'évaluation, en particulier si la hiérarchie de proximité et les stagiaires sont impliqués dans le recueil des besoins. L'aval de la direction doit être obtenu pour effectuer les interviews et former les groupes de travail ...

L'analyse des besoins se fait idéalement aux différents niveaux Direction, hiérarchie, stagiaires.

Veiller au problème de l'hétérogénéité du statut des stagiaires pour les formations intra.

<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 3</b>
------------------------------

## ANALYSE DE L'EMPLOI

### Formateur

**Finalités :** Elaborer et coordonner la conception et réalisation d'une ou plusieurs actions de formation

- Activités principales :**
- Assurer l'analyse des besoins en formation et établir un cahier des charges
  - Concevoir l'évaluation d'une formation
  - Animer ou co-animer une formation et évaluer la qualité d'une prestation

<b>Personnel concerné</b>	<b>Niveau</b>	<b>Branche</b>	<b>Observation</b>
Mr. ...	7		
Mr. ...	7		
Mr. ...	7		
Mr. ...	7		
Mme ...	7		
Mme ...	7		
Mme ...	7		
Mme ...	7		
Mme ...	7		



## ACTIVITES DE L'EMPLOI - FORMATEUR

ACTIVITE PRINCIPALE	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	INFORMATION (reçue, émise pour chaque activité)	COMMUNICATION (interlocuteurs internes/ externes pour chaque activité)
Assurer l'analyse des besoins en formation et établir un cahier des charges.	<p>Assurer une analyse des besoins en formation des organismes, en tenant compte du développement de l'activité.</p> <p>Proposer à la Direction des projets de formation. Les adapter, suite aux modifications apportées. Après acceptation, élaborer un projet précis avec la définition des objectifs. Définir le cahier des charges : objectifs de formation, outil, contexte, budget ... Si le prestataire est choisi suivant une procédure de marché, donner un avis technique sur la sélection des prestataires, puis sur l'offre proposée. Sinon choisir le ou les prestataires après étude de sa proposition.</p>	<p>Auditer les stagiaires afin de détecter les besoins sous-jacents. Se tenir informé des évolutions techniques.</p> <p>Réceptionner des documentations : presse spécialisée, JO ...</p> <p>Assurer un suivi de l'état du marché, notamment en terme de formation.</p> <p>Délivrer le cahier des charges qui servira à l'appel d'offre.</p> <p>Réceptionner l'offre du prestataire.</p>	<p>Etablir des relations avec : les Directions d'organismes afin de faire connaître les produits, et recenser leurs besoins.</p> <p>Les projets sont validés par l'agent de direction.</p>
Concevoir une session de formation	<p>Assurer des recherches, déterminer un plan de formation à partir de la proposition. Construire avec le ou les intervenants le programme de la formation : planning, répartition du travail, ... S'assurer du respect des objectifs fixés.</p> <p>Valider ou infirmer les propositions du ou des prestataires : outils pédagogiques, déroulement de la formation ... Veiller au respect du budget annuel.</p>	Information reçue : cahier des charges, offre de prestataires et budget.	Coordonner les relations avec le ou les intervenants et veiller à la réalisation du projet tel que défini.

<p>Concevoir l'évaluation de formation</p>	<p>Concevoir différentes sessions d'évaluation des candidats à la formation. Examen de sélection d'entrée ; rédiger les sujets abordant différents domaines techniques.</p> <p>Evaluation d'un rapport de stage en organisme ; organiser un jury composé d'agents de direction des organismes.</p> <p>Planifier les délibérations et participer afin d'émettre un avis.</p> <p>Examen final ; assurer la rédaction de sujets, cas pratiques, commentaires de texte ... Etablir un barème de correction. Evaluer la qualité de la formation.</p>	<p>Etablir au préalable des relations avec l'organisme formateur. Lui fixer les objectifs.</p> <p>Pour ces périodes d'évaluation, assurer la présence de correcteurs. Leur expliquer les procédures.</p>	<p>Etablir des relations avec : les agents de direction des organismes (jury et accueil de stagiaires).</p>
<p>Assurer, co-animer ou coordonner la formation et évaluer la qualité de la prestation</p>	<p>Accueillir les stagiaires et leur présenter les objectifs de formation.</p> <p>Animer ou co-animer la formation.</p> <p>Intervenir sur les spécificités de l'Institution, ou coordonner l'animation des intervenants externes.</p> <p>Assurer un suivi en cours de formation.</p> <p>Evaluer la prestation : de l'organisme de formation, d'après les appréciations des stagiaires ...</p>	<p>Recenser les objectifs des stagiaires.</p> <p>A partir de chaque évaluation, revoir la formation.</p>	<p>Assurer la participation active des stagiaires.</p> <p>Coordonner les relations avec les intervenants.</p>

<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 4</b>
------------------------------

**UN QUESTIONNAIRE POUR CLARIFIER LES OBJECTIFS  
D'UNE DEMARCHE « EQUIVOQUE »**

**Questionnaire destiné aux participants du stage  
« Communication et Pédagogie »**

**Consigne pour remplir le questionnaire :**

Le stage de formation « Communication et Pédagogie » durera trois jours. Pour qu'il soit véritablement utile, le nombre de thèmes traités ne peut être supérieur à cinq.

Je vous demande donc de cocher cinq fois et cinq fois seulement la case « en priorité, ».

Vous classez les autres thèmes dans les trois cases restantes.

Vous répondez pour tous les thèmes.

Prenez votre temps pour répondre, mais en tout état de cause, ne prenez pas plus d'un quart d'heure pour remplir l'ensemble du questionnaire.

Vous avez la possibilité de rajouter des thèmes qui vous paraissent prioritaires et qui ne figurent pas dans la liste.

Vous répondez sincèrement à la question portant sur votre motivation à l'égard du stage et ajoutez tous les commentaires qui vous paraissent utiles.

Nous pourrions avoir un entretien téléphonique si vous le souhaitez.

Il y a **treize questions** en tout.

Une fois encore merci et bon courage.

A l'issue du stage, vous souhaitez :

	En priorité	Si possible	Eventuellement	Pas du tout
1/ <i>Mieux connaître les caractéristiques d'un public d'adultes en situation d'apprentissage</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ses attentes</li> <li>• ses motivations</li> <li>• ses barrières</li> </ul>				
2/ <i>Savoir construire une action de formation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cerner les besoins par rapport à un public</li> <li>• raisonner en termes d'objectifs</li> <li>• développer un programme pédagogique cohérent</li> </ul>				
3/ <i>Savoir utiliser les supports pédagogiques les plus</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• celles centrées sur la parole</li> <li>• celles centrées sur l'action</li> <li>• choisir la démarche en fonction de l'objectif et du public</li> </ul>				
4/ <i>Savoir utiliser les supports pédagogiques les plus courants :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tableau</li> <li>• tableau papier</li> <li>• transparents</li> <li>• documents</li> <li>• les utiliser, quand ? comment ?</li> </ul>				
5/ <i>Améliorer votre style d'animation :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire participer</li> <li>• questionner, écouter</li> <li>• travailler en groupe</li> </ul>				
6/ <i>Mieux comprendre les phénomènes de groupe pour le faire évoluer (en réunion par exemple) :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• repérer les phénomènes de groupe</li> <li>• faciliter les échanges et la production</li> <li>• répartir les rôles</li> <li>• connaître et utiliser les pouvoirs en présence</li> </ul>				
7/ <i>Mieux écouter et vous faire comprendre :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informer et recueillir les informations</li> <li>• développer vos capacités d'écoute pour mieux comprendre et négocier avec les membres de votre équipe</li> </ul>				

Vous souhaitez :

	En priorité	Si possible	Eventuellement	Pas du tout
<p>8/ <i>Présenter vos idées ou communications orales de manière plus efficace :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre en valeur les informations essentielles</li> <li>• adopter un langage simple, concret, imagé</li> <li>• adapter le message aux circonstances</li> </ul>				
<p>9/ <i>Améliorer vos capacités à créer les conditions du dialogue :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'art de poser des questions qui questionnent vraiment</li> <li>• les techniques d'écoute et de reformulation pour aider autrui à s'exprimer et prouver qu'on a compris</li> <li>• nos attitudes psychologiques et leur impact sur l'interlocuteur</li> </ul>				
<p>10/ <i>Vous entraîner à vous exprimer en milieu hostile</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préparer un dossier et choisir une stratégie</li> <li>• prendre en compte la stratégie adverse</li> <li>• répondre aux questions et objections, esquiver une tentative de déstabilisation</li> <li>• choisir l'argumentation adaptée sans perdre de vue la hiérarchie des problèmes</li> </ul>				

11/ Vous souhaitez autre chose.

Quoi ?

12/ Quel est votre degré de motivation à l'égard du stage ?

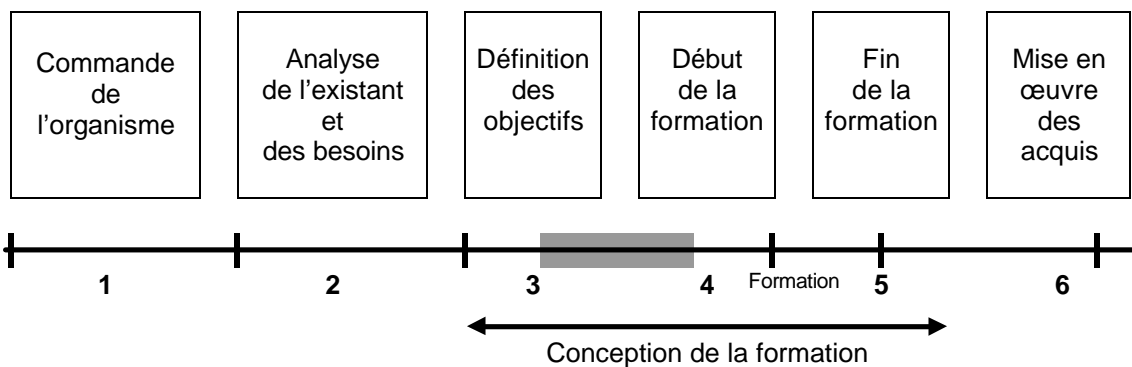
Cochez la case de votre choix.

- ++
- +
- 
- 

Pourquoi ?

13/ Vos commentaires, remarques et questions personnelles :

Le questionnaire est terminé, merci de l'avoir rempli.



<b>Etape n° 3 - DEFINITION DES OBJECTIFS DE FORMATION (Conception de la formation)</b>	
<b>Objectifs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduire les besoins en objectifs de formation (s'il n'y a pas de cahier des charges de la demande ou s'ils ne sont pas correctement formulés)</li> <li>• Finaliser les objectifs de formation en termes de compétences à acquérir et déterminer des indicateurs permettant de les évaluer</li> <li>• Engager les acteurs sur la conception et la réalisation de l'évaluation</li> </ul>
<b>Méthodes et Outils :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupes de travail</li> <li>• Entretiens, interviews</li> <li>• Référentiels de compétences</li> <li>• Cahier des charges de la formation</li> </ul>
<b>Acteurs concernés :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction et/ou Responsable Formation, Responsable Ressources Humaines, Stagiaires et Hiérarchie, Formateur et Chef de projet Crfp</li> </ul>
<b>Positionnement du CRFP par rapport aux différents acteurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRFP/Direction</li> </ul>
<b>FORMALISATION DU PROJET DE FORMATION (Cf . Démarche Qualité Etape 4) Objectifs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs pédagogiques</li> <li>• Elaborer les contenus</li> <li>• Proposition de réponse au cahier des charges</li> </ul>

## OBSERVATIONS

La formulation des objectifs de formation dans le cahier des charges nécessite l'utilisation de référentiels de compétences.

La hiérarchie de proximité et les stagiaires sont éventuellement impliqués dans l'identification des compétences.

Le système d'évaluation adapté est conçu dès cette étape.

Il est formalisé au travers d'un document écrit (charte, cahier des charges, contrat, ...) afin d'engager les acteurs dans la réalisation de l'évaluation.

Les indicateurs d'atteinte des objectifs sont déterminés conjointement par les différents acteurs, à partir des compétences visées et fixés dans le document écrit de l'évaluation. Ce dernier précise également les conditions de réussite de la formation et de la mise en œuvre de l'évaluation.

Les indicateurs sont définis conjointement par le RRH et/ou le Responsable de formation, la hiérarchie de proximité, éventuellement un échantillon de stagiaires, et le Crfp.

Si la formation correspond à l'emploi actuel des stagiaires, ils seront simples et si possible déjà identifiés comme paramètres de l'activité courante des stagiaires.

Les indicateurs sont ensuite validés par la Direction. La qualité des résultats de l'évaluation dépend de l'objectivité et de la fiabilité des indicateurs ainsi que de la façon dont ils sont alimentés.

### **A EVITER :**

Nombre d'indicateurs supérieur à 10.

Eviter avant tout deux risques :

- ne rien vouloir mesurer ou dire que cela est impossible.
- vouloir tout mesurer

Le rôle d'animation et de coordination du Crfp est ici prépondérant.

Selon l'action de formation, le contexte et les relations Crfp/Organisme, l'évaluation est facturée pour impliquer le commanditaire jusqu'aux résultats.

Inciter la Direction de l'organisme à proposer un Responsable de l'évaluation qui travaillera en collaboration avec le Chef de projet du Crfp.

Un document écrit formalisant de façon explicite et détaillée le système d'évaluation est intégré ou non à la réponse ou à la convention de formation (plan d'action, réunions, bilan, etc ...)



**CAHIER DES CHARGES  
D'UN SYSTEME D'EVALUATION DE FORMATION**

**1. CONTEXTE**

Dans le cadre d'un projet de service, dont vous trouverez ci-joint, le dossier complet, l'évaluation de la formation constituait un chapitre important :

- évaluation de la satisfaction des stagiaires
- prise en compte par les stagiaires de l'auto-contrôle
- contrats de progrès collectifs - voire individuels -
- incidence sur la qualité avec la mise en œuvre d'indicateurs

Cette formation, à dominante communication interne/externe et dynamique de groupe au travail a fait l'objet d'une demande de prise en charge sur les fonds mutualisés du Faf.

**2. OBJECTIF GENERAL**

Les actions de formation concourent au développement individuel et collectif des ressources humaines et, au delà, au résultat global d'un service et donc de l'organisme.

Comme toute action, il est possible d'en percevoir les effets et, dans une certaine mesure de les évaluer. Cette perception est donc à la fois subjective - dans la perception comportementale - et objective - lorsque les écarts entre la situation avant formation et après peuvent être effectivement mesurés.

Dans tous les cas, il est possible et même nécessaire d'en rendre compte à celui qui a pris la décision de mener l'action de formation.

**3. PRINCIPES DIRECTEURS**

Il y a lieu d'opérer plusieurs directions d'objectivation des actions de formation. C'est-à-dire que les objectifs de chacun, les différentes pistes d'évaluation objective devront être pris en compte et que les circuits de l'information devront être clairement formalisés.

**31. Les acteurs impliqués**

*a) Du point de vue de l'Institution*

- Les bénéficiaires premiers : participants et le groupe des participants

- les bénéficiaires seconds : le service, les services « fournisseurs » et « clients », la direction
- l'organisme
- l'Institution dans son ensemble par l'entremise du Faf

*b) Du point de vue du participant en tant que personne*

- dans son projet professionnel personnel
- dans le poste actuel
- vis-à-vis de son devenir

*c) Du point de vue du cabinet prestataire de la formation*

- l'Institution
- la Direction
- le service et les participants
- l'implication du (des) consultants(s)

### **32. Les niveaux de mesure**

*a) La satisfaction des stagiaires*

Elle sera mesurée dans un premier temps au moyen du support interne à l'organisme. Le contenu du support pourra évoluer en fonction des remarques des participants et du formateur.

*b) La compréhension*

La mesure de la compréhension sera effectuée par :

- du ressenti du formateur par rapport à l'ambiance du groupe
- des résultats de l'auto-contrôle - élaboration d'un support consistera un atout
- des rapports - périodicité à définir - effectués par les hiérarchiques de proximité vers le responsable formation et vers le responsable de la Division Technique.

*c) L'application (et éventuellement transfert vers d'autres personnes)*

- mise en application des contrats de progrès collectifs - et/ou individuels
- transfert vers les autres services - cette notion est à prendre en compte sous deux aspects :
  - le transfert positif - de l'agent formé vers les partenaires internes clients ou fournisseurs
  - le frein ou la déperdition - du client ou du fournisseur potentiellement réfractaire vis-à-vis de l'agent formé
- l'impact sur les résultats du service en terme de qualité

- l'impact éventuel - surtout après extension à d'autres services - sur la qualité des résultats de l'organisme

### **33. Les objets mesurés**

- a) Les objectifs atteints - avec mesure de l'écart éventuel avec les objectifs fixés dans le cahier des charges - Cf. cahier des charges de la formation*
- b) Les contenus et le programme - Cf. prestation présentée par le formateur*
- c) Les méthodes pédagogiques - Cf. prestation présentée par le formateur*
- d) Les conditions de la formation elle-même - lieu, horaires, matériel ...*

### **4. PROCESSUS D'ÉVALUATION PRECONISE**

- Elaboration du cahier des charges définitif avec le formateur et le responsable du service
- Validation par le Directeur - transmission au Faf-Sécurité sociale pour recentrage éventuel
- Montage du pilotage général de l'évaluation et du plan de communication global sur le système d'évaluation
- Elaboration du programme définitif et validation des outils de mesure par : le responsable du service, la Direction, le Faf
- Réalisation des évaluations : en fin de session, contrats individuels et collectifs de progrès, évaluation par le hiérarchique de proximité à 3 mois, évaluation finale et décision d'extension à 6 mois
- Analyse et adaptations éventuelles
- Exploitation locale et envoi des résultats au Faf pour diffusion éventuelle
- Synthèse définitive des résultats
- Communication vers les participants, l'organisme, le Faf-Sécurité sociale de cette synthèse
- Modélisation du système pour transfert vers d'autres organismes et d'autres formations, après acceptation des instances nationales

### **5. CALENDRIER PREVISIONNEL**

- Lancement de la formation le 17 Octobre - intervention du formateur dans le centre de paiement
- Premier module pour les trois groupes en Novembre
- Mise en œuvre de contrats collectifs et première évaluation durant l'inter-session
- Deuxième module en Janvier/Février
- Mise en œuvre de contrats collectifs et deuxième évaluation durant l'inter-session

- Journée bilan fin Février : évaluation de la satisfaction globale des stagiaires
- Envoi au Faf d'une photocopie de chaque évaluation et de la synthèse dans les quinze jours
- Rédaction d'un rapport par le responsable du service - périodicité et support non définis - et transmission au Directeur, au responsable de branche, au Faf. Le document intégrera les indicateurs inscrits au tableau de bord « qualité » du service
- Avril : envoi d'une synthèse concernant les auto-contrôles - *la nouveauté de la démarche incite à attendre un certain laps de temps pour permettre une véritable intégration par les agents* -, la mise en œuvre effective ou non des contrats individuels et collectifs de progrès
- Mai/Juin : bilan et extension à un deuxième service, envoi du document Faf
- La procédure pourra alors être reconduite pour ce deuxième groupe de travail avant validation définitive

#### **6. DUREE ET COÛT PREVISIONNEL**

Le temps passé par le consultant peut être estimé entre 3 et 5 jours pour élaborer, suivre et analyser le système d'évaluation complet, sachant que le présent cahier des charges constitue une trame déjà formalisée.

La décision d'extension me semble être partie intégrante de l'évaluation. Celle-ci ne pourra être valide qu'après formation d'un autre groupe de travail, exerçant, soit d'autres fonctions, soit des fonctions similaires dans des conditions différentes - centre de paiement décentralisé par exemple.

Le coût de ce système d'évaluation devait donc se situer entre 35.000 F TTC - évaluation seule - et 160.000 F TTC - évaluation définitive du fait d'un panel d'agents plus pertinent.

## EXEMPLE D'OUTILS N° 6

### PROPOSITION DE FORMATION « Management de proximité »

### PROPOSITION POUR LA FORMATION DES ASSISTANTS TECHNIQUES DE PRODUCTION

#### **1. CONTEXTE DE LA DEMANDE**

La demande de la Caf de ... s'inscrit en accompagnement de la réforme de la structure organisationnelle et de pilotage du secteur production.

La formation envisagée concerne les assistants techniques de production (agents de maîtrise de niveau 4), dont le rôle traditionnel d'encadrement technique de premier niveau évolue dans un sens plus fonctionnel.

Les aspects hiérarchiques étant gérés par l'encadrement, l'ATP, indépendamment de la gestion habituelle du groupe de travail (5 à 7 personnes, voit son rôle renforcé dans le domaine de l'expertise technique et de la formation des agents.

La compétence technique des ATP étant globalement satisfaisante, c'est en matière de formation qu'il importe de développer leur professionnalisme. Celui-ci devra plus particulièrement s'exprimer dans les activités suivantes :

- détection des besoins de compétences des agents
- participation à l'école d'application
- monitorat : suivi des agents sur le terrain
- transmission de l'information technique, contrôle de la réception
- élaboration et mise en commun de supports pratiques

#### **2. OBJECTIF DE LA FORMATION**

A l'issue de la formation les participants devront être capables :

- d'intervenir dans la formation de leur personnel (jeunes professionnels et agents plus anciens), de manière à conduire le plus grand nombre de personnes au plus haut niveau de polyvalence possible

### **3. POPULATION CONCERNEE**

Cette formation s'adresse à une trentaine d'assistants techniques de production, agents de maîtrise de niveau 4, qui ont eu déjà pour la plupart l'occasion de participer à la formation pratique des agents, dans le cadre de l'école d'application.

### **4. CONTENU**

(Voir tableau en annexe).

### **5. DUREE**

L'action se déroulera sur 5 jours.

### **6. METHODES PEDAGOGIQUES**

Les méthodes proposées feront intervenir des apports didactiques en alternance avec une implication importante des stagiaires.

La participation de ces derniers sera largement sollicitée à l'occasion de discussions de groupe, travaux en sous-groupes, simulations, études de cas et exercices individuels. Il sera fait usage du magnétoscope.

### **7. DEROULEMENT DE L'ACTION**

Il serait souhaitable que l'action se déroule en formule « intra » dans les locaux de l'organisme demandeur. Cela permettrait, en effet, de procéder à des simulations dans les conditions de l'école d'application.

### **8. PROGRAMME**

(Voir programme détaillé avec objectifs pédagogiques en dernier page).

### **9. CONDITIONS DE FORMATION**

Pour des raisons d'efficacité pédagogique, il est souhaitable que le groupe de stagiaires ne dépasse pas 8 à 10 personnes.

### **10. ANIMATION**

L'animation de la session sera assurée par un formateur-conseil du Crfp qui possède l'expérience de ce type de formation.

### **11. SUIVI DE L'EVALUATION**

Dans l'hypothèse où le demandeur souhaiterait la mise en place d'un suivi et d'une évaluation de l'action de formation, il serait nécessaire d'envisager une rencontre afin d'en définir les modalités.

## **12. COÛT DE L'ACTION**

Cette action sera facturée sur la base du coût journée/intervenant, soit :  
5 jours x 7.500 Francs = 37.500 Francs

Ce tarif s'entend TTC et comprend les frais pédagogiques, les supports fournis aux stagiaires, ainsi que les éventuels frais de déplacement des animateurs.

NB : Sous l'appellation « Management de proximité » cette action pourra faire l'objet d'une prise en charge au titre des contrats d'objectifs conclus entre le Crfp et le Faf.

Validation de la proposition, le

THEMES	DUREES	OBJECTIFS PEDAGOGIQUES	PROGRAMME
<b>Introduction au stage</b>	½ journée	<p>Le participant sera capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'inscrire son action dans les objectifs généraux de l'organisme</li> <li>• de percevoir et formuler les situations de formation qui lui posent problème</li> <li>• d'établir les liens entre le stage et les situations de travail</li> <li>• de situer l'évolution de son rôle par rapport aux pratiques en usage à l'extérieur de la Caf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comment s'intègre la formation dans les projets de la Direction (intervention d'un responsable de l'organisme, agent de direction de préférence)</li> <li>• expression des attentes</li> <li>• présentation du stage</li> <li>• l'évolution des pratiques de formation dans l'entreprise : tutorat, monitorat</li> </ul>
<b>Détection des besoins de compétences des agents</b>	1 journée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de décomposer le contenu d'un emploi et de le traduire en termes de : savoir, savoir-faire, savoir-faire relationnel</li> <li>• de déterminer, pour chaque agent, les compétences à faire acquérir en termes d'objectifs de formation</li> <li>• de formuler les compétences à faire acquérir en termes d'objectifs de formation</li> <li>• de concrétiser dans un document écrit les activités et compétences exigées par chacun des emplois</li> <li>• d'élaborer un tableau de synthèse des compétences de l'unité de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'analyse de l'emploi</li> <li>• la mesure des écarts entre les exigences de l'emploi et le niveau de compétences des agents</li> <li>• la méthodologie de formulation des objectifs de formation</li> <li>• réalisation d'une fiche emploi</li> <li>• réalisation d'un tableau comparatif des compétences des agents</li> </ul>
<b>La préparation de l'intervention</b>	1 journée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de fixer les objectifs à atteindre pendant la situation de formation</li> <li>• de définir et organiser les connaissances à transmettre</li> <li>• de prévoir les situations adaptées à l'acquisition des savoir-faire</li> <li>• de déterminer une gradation logique, prenant en compte le niveau de difficultés</li> <li>• de percevoir l'importance des aspects matériels dans l'atteinte des objectifs</li> <li>• d'élaborer une fiche d'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le choix et la formulation des objectifs pédagogiques</li> <li>• la sélection et le découpage de l'information</li> <li>• le choix des situations-épreuves</li> <li>• la chronologie et la progression de l'intervention</li> <li>• la préparation matérielle</li> <li>• réalisation d'un document de préparation</li> </ul>



<b>La situation de formation</b>	1 journée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• d'établir avec le groupe une relation facilitant les échanges</li> <li>• d'éliminer les ambiguïtés en clarifiant le déroulement de la séance</li> <li>• de mettre en œuvre les éléments de la préparation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la prise de contact avec le groupe</li> <li>• le cadrage de l'intervention</li> <li>• l'instruction proprement dite, dans les conditions d'école d'application</li> </ul>
<b>Le suivi des agents sur le terrain</b>	½ journée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de prendre en compte les points forts et les points faibles des agents dans la distribution du travail</li> <li>• d'apporter une aide dans entrer dans « l'assistanat »</li> <li>• de conduire progressivement l'agent vers l'autonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la sélection du travail à confier à l'agent</li> <li>• le soutien sur le poste de travail</li> <li>• l'automatisation de l'agent</li> </ul>
<b>La transmission de l'information technique : son contrôle</b>	½ journée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de sélectionner le mode de communication le plus adapté selon le volume et l'importance de l'information à transmettre</li> <li>• de s'assurer de la bonne réception du message transmis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les différentes manières de transmettre l'information</li> <li>• le contrôle de la communication : en cours d'émission, et a posteriori</li> </ul>
<b>Conclusion de la session</b>	½ journée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de s'inscrire dans une logique participative d'élaboration et d'échange de supports pédagogiques</li> <li>• de se fixer des objectifs personnels à atteindre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fixation par le groupe d'un mode de fonctionnement pour la mise en commun des supports pratiques</li> <li>• élaboration de plans d'action individuels</li> <li>• évaluation de la session</li> </ul>

## EXEMPLE D'OUTILS N° 7

### PROJET DE FORMATION A LA DEMARCHE ET OUTILS QUALITE DU RESPONSABLE DE FORMATION

#### REPONSE AU CAHIER DES CHARGES

##### **1. LE CONTEXTE**

Qualité de la formation ? On en parle beaucoup, un peu comme d'une panacée qui permettrait à la formation de retrouver une aura sociale, une pureté originelle qui se serait quelque peu ternie au fil du temps sous l'effet pernicieux du « marché de la formation » ...

Recherche d'optimisation de la formation comme le fut, il y a quelques années le concept « d'investissement formation » ?

Obligation pour certains organismes de formation cherchant à intervenir sur les marchés publics de formation ? Argument commercial pour les « gros » organismes de formation ?

Mais aussi effort de rigueur dans les approches et d'exigence dans les résultats, formidable levier de changement pour les organismes de formation qui - au travers des démarches qualité - sont appelés à se recentrer sur le « client » (qui n'est pas que le stagiaire), en relativisant le point de vue des formateurs, clarification de la relation entre offreur et demandeur.

L'action de formation organisée par ... permettra à chacun de prendre conscience des enjeux liés à cette approche de la formation et de repérer les démarches et outils qui permettent sa mise en œuvre.

##### **2. LE PUBLIC CONCERNE**

Quoique le programme soit destiné aux responsables de formation ayant suivi le cycle « Perfectionnement des cadres responsables de la fonction formation » il est à prévoir que le groupe soit assez hétérogène : certains participants n'auront, très probablement pas suivi le cycle de perfectionnement, leur niveau de responsabilité pourra être variable, leur type de préoccupation également.

Les responsables de formation peuvent en effet être concernés par la qualité à plusieurs titres :

- faire évoluer l'évaluation des actions de formation vers une problématique d'assurance qualité
- améliorer leur « fonction d'acheteur » de formations proposées par le « marché de la formation »
- élaborer une charte qualité de la formation au sein de l'Institution
- mener des audits qualité des Centres de formation internes à leur institution
- mettre l'ensemble du système de formation de leur institution « sous assurance qualité ».

Les méthodes pédagogiques proposées plus loin tiennent compte de cette probable hétérogénéité.

### **3. LES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES**

Six objectifs pédagogiques majeurs permettront de traiter les objectifs de formation énoncés dans le cahier des charges de formation. Le projet de stage présenté ci-après est organisé en séquences, chacune traitant de l'un des objectifs pédagogiques.

Objectifs pédagogiques proposés :

- distinguer les diverses approches de la qualité
- repérer les divers champs pouvant relever d'une approche qualité et les modèles d'analyse sous-jacents à chacun de ces champs
- argumenter sur les principes fondamentaux des démarches qualité
- utiliser les référentiels de normes applicables à la formation
- exposer les points-clés de la démarche qualité appliquée aux dispositifs de formation et utiliser les concepts liés à la démarche
- proposer une première d'une démarche qualité adaptée à leurs institutions respectives

### **4. LES CONTENUS, METHODES ET MOYENS PEDAGOGIQUES**

#### *a) Distinguer les diverses approches de la qualité*

Trois approches se font jour actuellement en matière de développement de la qualité de la formation :

- développer la qualité par une meilleure maîtrise méthodologique (l'ingénierie de formation)
- s'engager sur la qualité de la formation (développement de la notion de « clients/fournisseur »)
- garantir la qualité de la formation (l'assurance qualité)

*Exposé-discussion*

*Application aux diverses situations des stagiaires (travail de groupe)*

*b) Repérer les divers champs pouvant relever d'une approche qualité et les modèles d'analyse sous-jacents à chacun de ces champs*

Les démarches qualité peuvent s'appliquer à différents champs :

- l'ensemble d'un système de formation (la fonction formation d'une entreprise ou d'une institution)
- un Centre de formation (interne ou externe à l'entreprise)
- un dispositif de formation ou une action de formation

*Présentation des modèles d'analyse permettant la mise en œuvre d'une démarche qualité dans chacun de ces trois champs*

*Choix par le groupe du champ à traiter prioritairement pendant le stage*

*c) Argumenter sur les principes fondamentaux des démarches qualité*

Quels que soient les choix faits en matière de champs, plusieurs principes fondent les démarches qualité :

- choisir une approche client
- raisonner en terme de compétence
- mettre l'ensemble du processus sous qualité
- raisonner en terme de système d'acteurs
- reconnaître que l'acquisition de compétences est le résultat d'une co-production
- mettre en œuvre une démarche préventive
- mettre au point et utiliser un dispositif de mesure

*Exposé-discussion sur les principes qui fondent la démarche qualité*

*Travail en sous-groupes sur un cas réel : comment les principes énoncés s'appliquent au cas choisi ?*

*d) S'appuyer sur les référentiels de normes applicables à la formation*

La relation client/fournisseur est au cœur de la démarche d'assurance qualité : il s'agit, pour le fournisseur, de donner des preuves a priori de la qualité de son offre afin de « l'assurer » par avance des moyens mis en œuvre pour obtenir les résultats escomptés.

Les normes ISO 9000 (et suite) sont construites en ce sens. Elles débouchent sur des certifications données aux organismes capables de « fournir l'ensemble des preuves requises ».

Les normes AFNOR vont plus loin en ajoutant la même exigence au niveau du client qui doit adopter un certain nombre de normes pour formuler sa demande, et en élaborant un lexique donnant la définition « normée » des principaux concepts utilisés dans la relation client/fournisseur appliquée à la formation.

Les aspects positifs de telles normes sont nombreux (objectivation des niveaux d'exigence et des critères de qualité, normalisation du vocabulaire, ...) mais elles ne sont pas sans limites ou sans risques (de comportements bureaucratiques, perte de créativité, confiance aveugle dans des normes pré-établies ...).

*Présentation-discussion des normes de référence : intérêt et limites des normes*

*e) Exposer les points-clés de la démarche qualité appliquée aux dispositifs de formation et utiliser les concepts liés à la démarche*

Les démarches qualité s'appuie sur un processus en plusieurs étapes :

- choisir ou créer un référentiel de qualité
- diagnostiquer la qualité de l'action au regard du référentiel retenu
- analyser les causes d'écart
- élaborer un plan de progrès (plan qualité)
- observer les effets du plan de progrès

Chacune de ces étapes suppose l'utilisation de techniques et d'outils, et notamment :

- les normes ISO 9000
- les normes AFNOR
- les outils des démarches qualité
- le cahier des charges de formation
- les techniques de négociation
- l'analyse critique des offres de formation
- les techniques d'évaluation de la formation

*Réflexion collective sur l'adéquation des techniques et outils avec chaque étape processus qualité.*

*Présentation-discussion des principaux outils, notamment ceux qui correspondent au champ préalablement choisi par le groupe (référentiels qualité, cahiers des charges de formation, critères d'analyse, critique des offres de formation, types et critères d'évaluation de la formation ...).*

*Travail en sous-groupes sur un cas préparé : analyse critique d'un cahier des charges de la formation ; choix d'une offre de formation ; élaboration de critères d'évaluation de l'offre retenue.*

f) *Proposer une première esquisse d'une démarche qualité adaptée à leurs institutions respectives*

L'ensemble des concepts, techniques et outils ayant été présentés et appliqués sur des cas, la dernière séquence sera consacrée à l'élaboration, par chaque participant, d'un projet d'application adapté à sa situation concrète.

*Travail individuel ou par petits groupes (2 ou 3 personnes ayant des situations suffisamment similaires) guidé par l'animatrice.*

## **5. MODALITES D'EVALUATION**

Outre l'évaluation prévue par l'organisme de ... , centrée sur l'analyse de la satisfaction des stagiaires, une évaluation de l'atteinte des objectifs pédagogiques sera proposée par ...

Cette évaluation sera de type « formative » et cherchera donc à mettre les participants en situation de progrès.

Elle se fondera sur une double approche :

- une auto-évaluation de l'atteinte des objectifs pédagogiques, réalisée par chaque participant et remise à l'animateur qui la confrontera à sa propre analyse
- une évaluation de l'atteinte des objectifs pédagogiques sous forme de quiz et de « mini-cas » proposés par ...  
Cette évaluation sera individuelle et réalisée en fin de formation.

Elle sera analysée ensuite par ... , selon des critères et un mode de notation qui seront présentés aux participants.

Chaque participant recevra le résultat de l'analyse le concernant, l'organisme de ... étant destinataire de l'évaluation globale du groupe.

Une troisième modalité d'évaluation pourra être proposée, si une phase d'auto-positionnement est réalisée : chaque participant se « repositionnera » à partir du même livret sur chacune des compétences visées, trois ou quatre mois après la formation et pourra ainsi constater les progrès réalisés et les points restant à développer.

## **6. IDENTIFICATION ET REFERENCES DU CONCEPTEUR-ANIMATEUR**

La conception et l'animation de la formation seront prises en charge par Mme ... consultant senior à ...

Co-auteur du livre « ... », Mme ... a notamment :

- mené l'audit qualité des Centres de formation de la ...
- formé les conseils en formation de la ... à l'audit qualité des actions de formation

- conçu et animé diverses formations à la qualité
- mené l'ingénierie de dispositifs de démarches qualité (Conseil régional ...)

## **7. COÛT DE L'INTERVENTION**

Le prix de l'intervention de ... est de ... F HT la journée.

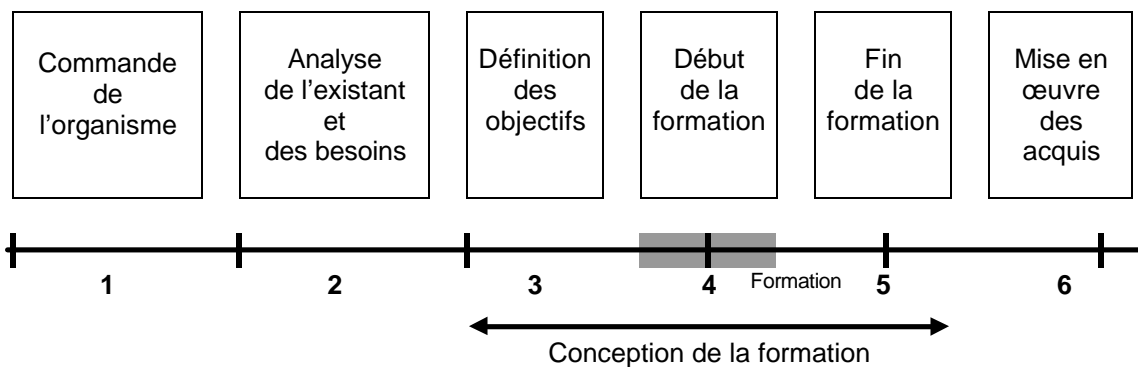
Ce prix comprend l'ensemble de la frappe et de la reproduction de toute la documentation remise aux stagiaires. Il ne couvre pas les frais de déplacement et d'hébergement qui seront, le cas échéant, facturés en sus, sur justificatifs.

L'intervention comprend :

- 1,5 journée de préparation
- 3 journées d'animation
- la remise de l'ouvrage « ... » à chaque stagiaire.

Soit :

4 journées x ...	= ... F HT
TVA 18,6 %	= ... F
<b>TOTAL</b>	<b>= ... F TTC</b>



<p align="center"><b>Etape n° 4 - DEBUT DE LA FORMATION (Conception de la formation)</b></p>	
<p><b>Objectifs :</b></p>	<p>Avant ou au début de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer (au besoin) le niveau de connaissances et les capacités des stagiaires avant la formation (évaluation -diagnostic) ainsi que la maîtrise des objectifs fixés</li> </ul> <p>Au début de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de la compréhension des objectifs pédagogiques par les stagiaires</li> </ul>
<p><b>Méthodes et Outils :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document écrit formalisant les objectifs pédagogiques</li> <li>• Au besoin, tests de connaissances, questionnaires d'auto-évaluation ...</li> </ul>
<p><b>Acteurs concernés :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagiaires</li> <li>• Supérieurs hiérarchiques</li> <li>• Formateur</li> <li>• Chef de projet</li> <li>• RRH/RF</li> </ul>
<p><b>Positionnement du Crfp par rapport aux différents acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crfp/Stagiaires</li> </ul>



## OBSERVATIONS

Ce stade d' « évaluation-diagnostic » permet d'affiner et d'ajuster les objectifs pédagogiques.

La mesure « préalable » doit être identifiée comme le point de départ d'une évaluation formative, c'est-à-dire une adaptation progressive des contenus aux participants ; elle ne doit pas apparaître comme une évaluation scolaire.

### **A EVITER :**

L' « évaluation-diagnostic » ne doit pas donner lieu à notation. Selon le degré d'implication de l'organisme et son contexte, on évitera si possible l'anonymat des stagiaires.

Si cela est possible, adapter les contenus en fonction du niveau de connaissances.

L'information est ici essentielle. Les objectifs pédagogiques doivent être explicités par le formateur afin d'obtenir l'adhésion des stagiaires.

Le questionnaire d'évaluation diagnostic est envoyé à la Direction avant le stage pour distribution et commentaires aux stagiaires et supérieurs hiérarchiques. Selon le contexte, il sera envoyé directement au RF/RRH. Le même document est utilisé pour la mesure de début et de fin de stage.

Le responsable formation récupère les questionnaires avant la formation pour retour au Crfp. Il peut être envisagé, si le contexte le permet, d'envoyer le même questionnaire aux supérieurs hiérarchiques n + 1.

Annoncer les objectifs aux participants pour les impliquer dans une relation client/fournisseur sur le contenu et le déroulement du stage.

**EXEMPLE D'OUTILS N° 8**

**TEST DE CONNAISSANCES**

Vous et la Comptabilité

**1. Le bilan est :**

- a) une photo
- b) un film

**2. Le résultat est :**

- a) une photo
- b) un film

**3. L'annexe comprend :**

- a) 15 tableaux
- b) 19 tableaux
- c) 28 tableaux
- d) 52 tableaux

**4. Les documents suivants sont déposés au greffe du tribunal de commerce**

- a) le journal
- b) le grand livre
- c) la balance
- d) le bilan
- e) le résultat
- f) l'annexe

**5. Pouvez-vous citer les 10 principes comptables ?**

.....  
.....  
.....

<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 9</b>
------------------------------

**A) QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE DÉBUT DE FORMATION  
A remplir par le stagiaire**

***Intitulé du stage*** : Fonctions relationnelles du technicien

Dans la perspective d'améliorer la qualité de ses formations, le Centre régional de formation souhaite mettre en place des outils d'évaluation opérationnels en septembre 1993. La première phase de notre travail consiste pour participer à cette première phase, nous vous remercions donc de bien vouloir remplir ce questionnaire.

L'outil étant composé de plusieurs questionnaires diffusés à différentes étapes de la formation, nous vous demandons d'indiquer votre nom en haut du questionnaire de façon à pouvoir rassembler vos évaluations.

Vos réponses ne seront exploitées dans cette première phase que dans la perspective d'améliorer l'outil, aucun retour quant à l'efficacité de la formation, ne pourra donc vous être communiqué. Si vous souhaitez faire des remarques sur ce questionnaire, noter d'éventuelles difficultés à répondre, vous pouvez utiliser la dernière page.

Nous tenons à vous remercier par avance pour votre collaboration.

Pour chaque question, cochez la case qui correspond à votre choix.

Pensez-vous connaître les caractéristiques de la population d'assurés sociaux du département ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Prenez-vous en compte ces caractéristiques dans votre pratique professionnelle ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous maîtriser la technique de reformulation en situation d'accueil ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous connaître les techniques de transfert de communication ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous appliquer les techniques de transfert de communication ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Lorsque vous recevrez un appel téléphonique, déclinez-vous votre identité ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous connaître les obligations d'un service public ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Adaptez-vous systématiquement votre vocabulaire à votre interlocuteur ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 9 (suite)</b>
--------------------------------------

**B) QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE DÉBUT DE FORMATION**  
**A remplir par le supérieur hiérarchique**

***Intitulé du stage*** : Fonctions relationnelles du technicien

Dans la perspective d'améliorer la qualité de ses formations, le Centre régional de formation souhaite mettre en place des outils d'évaluation opérationnels en septembre 1993. La première phase de notre travail consiste donc à construire et à tester ces outils.

Vous avez été choisi pour participer à cette première phase, nous vous remercions donc de bien vouloir remplir ce questionnaire.

L'outil étant composé de plusieurs questionnaires diffusés à différentes étapes de la formation, nous vous demandons d'indiquer votre nom en haut du questionnaire de façon à pouvoir rassembler vos évaluations.

Vos réponses ne seront exploitées dans cette première phase que dans la perspective d'améliorer l'outil, aucun retour quant à l'efficacité de la formation, ne pourra donc vous être communiqué. Si vous souhaitez faire des remarques sur ce questionnaire, noter d'éventuelles difficultés à répondre, vous pouvez utiliser la dernière page.

Nous tenons à vous remercier par avance pour votre collaboration.

Pour chaque question, cochez la case qui correspond à votre choix.

Pensez-vous connaître les caractéristiques de la population d'assurés sociaux du département ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Prenez-vous en compte ces caractéristiques dans votre pratique professionnelle ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous maîtriser la technique de reformulation en situation d'accueil ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous connaître les techniques de transfert de communication ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous appliquer les techniques de transfert de communication ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Lorsque vous recevrez un appel téléphonique, déclinez-vous votre identité ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous connaître les obligations d'un service public ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Adaptez-vous systématiquement votre vocabulaire à votre interlocuteur ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait



<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 9 (suite)</b>
--------------------------------------

**C) QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE FIN DE FORMATION**  
**A remplir par le stagiaire**  
**(Cf. Questionnaire A/Page 51)**

**Intitulé du stage :** Fonctions relationnelles du technicien

Dans la perspective d'améliorer la qualité de ses formations, le Centre régional de formation souhaite mettre en place des outils d'évaluation opérationnels en septembre 1993. La première phase de notre travail consiste donc à construire et à tester ces outils.

Vous avez été choisi pour participer à cette première phase, nous vous remercions donc de bien vouloir remplir ce questionnaire.

L'outil étant composé de plusieurs questionnaires diffusés à différentes étapes de la formation, nous vous demandons d'indiquer votre nom en haut du questionnaire de façon à pouvoir rassembler vos évaluations.

Vos réponses ne seront exploitées dans cette première phase que dans la perspective d'améliorer l'outil, aucun retour quant à l'efficacité de la formation, ne pourra donc vous être communiqué. Si vous souhaitez faire des remarques sur ce questionnaire, noter d'éventuelles difficultés à répondre, vous pouvez utiliser la dernière page.

Nous tenons à vous remercier par avance pour votre collaboration.

L'animateur a-t-il pris en compte ce que vous disiez ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

L'animateur a-t-il su s'adapter au groupe ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

L'animateur a-t-il su adapter le niveau du stage à vos attentes ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

L'animateur a-t-il créé un climat de travail favorable ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pendant le stage, avez-vous pu prendre la parole quand vous le souhaitiez ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

*L'apport du stage : (les questions sont les mêmes que celles posées en début de formation - Cf . questionnaire A/page 52).*

Pensez-vous connaître les caractéristiques de la population d'assurés sociaux du département ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Prenez-vous en compte ces caractéristiques dans votre pratique professionnelle ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous maîtriser la technique de reformulation en situation d'accueil ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous connaître les techniques de transfert de communication ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous appliquer les techniques de transfert de communication ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Lorsque vous recevrez un appel téléphonique, déclinerez-vous votre identité ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous connaître les obligations d'un service public ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Adaptez-vous systématiquement votre vocabulaire à votre interlocuteur ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 9 (suite)</b>
--------------------------------------

**LES TRANSFERTS DE LA FORMATION  
DANS LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE**

**D) QUESTIONNAIRE DESTINE AU STAGIAIRE  
1 mois après le stage  
(Cf. Questionnaire A/Page 51)**

**Intitulé du stage :** Fonctions relationnelles du technicien

Dans la perspective d'améliorer la qualité de ses formations, le Centre régional de formation souhaite mettre en place des outils d'évaluation opérationnels en septembre 1993. La première phase de notre travail consiste donc à construire et à tester ces outils.

Vous avez été choisi pour participer à cette première phase, nous vous remercions donc de bien vouloir remplir ce questionnaire.

L'outil étant composé de plusieurs questionnaires diffusés à différentes étapes de la formation, nous vous demandons d'indiquer votre nom en haut du questionnaire de façon à pouvoir rassembler vos évaluations.

Vos réponses ne seront exploitées dans cette première phase que dans la perspective d'améliorer l'outil, aucun retour quant à l'efficacité de la formation, ne pourra donc vous être communiqué. Si vous souhaitez faire des remarques sur ce questionnaire, noter d'éventuelles difficultés à répondre, vous pouvez utiliser la dernière page.

Nous tenons à vous remercier par avance pour votre collaboration.

Pour chaque question, cochez la case qui correspond à votre choix.

Pensez-vous connaître les caractéristiques de la population d'assurés sociaux du département ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Prenez-vous en compte ces caractéristiques dans votre pratique professionnelle ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous maîtriser la technique de reformulation en situation d'accueil ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous connaître les techniques de transfert de communication ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous appliquer les techniques de transfert de communication ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Lorsque vous recevez un appel téléphonique, déclinez-vous votre identité ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous connaître les obligations d'un service public ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Adaptez-vous systématiquement votre vocabulaire à votre interlocuteur ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

***Suivi du stage :***

La formulation avait-elle un rapport avec votre activité actuelle dans l'organisme ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pensez-vous avoir acquis des savoirs lors du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pensez-vous avoir acquis des techniques lors du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pensez-vous avoir acquis des comportements lors du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Avez-vous pu mettre en application ces acquis sur votre poste de travail à votre retour de formation ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Après cette formation, vous sentez-vous plus performant dans votre travail ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Cette formation a-t-elle été pour vous l'occasion de modifier certaines de vos habitudes de travail ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Avez-vous parlé de cette formation avec votre supérieur hiérarchique ?

- Jamais
- Brièvement
- De façon approfondie

Avez-vous envie d'appliquer les acquis du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pour appliquer les acquis du stage, manquez-vous de temps ?

- Tout à fait
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous manquer de moyens matériels ?

- Tout à fait
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous que l'organisation actuelle du travail dans votre service va vous poser des problèmes ?

- Tout à fait
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout



<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 9 (suite)</b>
--------------------------------------

**LES TRANSFERTS DE LA FORMATION  
DANS LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE**

**E) QUESTIONNAIRE DESTINE AU SUPERIEUR HIERARCHIQUE  
1 mois après le stage  
(Cf. Questionnaire B/Page 54)**

**Intitulé du stage :** Fonctions relationnelles du technicien

Dans la perspective d'améliorer la qualité de ses formations, le Centre régional de formation souhaite mettre en place des outils d'évaluation opérationnels en septembre 1993. La première phase de notre travail consiste donc à construire et à tester ces outils.

Vous avez été choisi pour participer à cette première phase, nous vous remercions donc de bien vouloir remplir ce questionnaire.

L'outil étant composé de plusieurs questionnaires diffusés à différentes étapes de la formation, nous vous demandons d'indiquer votre nom en haut du questionnaire de façon à pouvoir rassembler vos évaluations.

Vos réponses ne seront exploitées dans cette première phase que dans la perspective d'améliorer l'outil, aucun retour quant à l'efficacité de la formation, ne pourra donc vous être communiqué. Si vous souhaitez faire des remarques sur ce questionnaire, noter d'éventuelles difficultés à répondre, vous pouvez utiliser la dernière page.

Nous tenons à vous remercier par avance pour votre collaboration.

Pour chaque question, cochez la case qui correspond à votre choix.

(Jusqu'à la rubrique, « Suivi du stage » les questions sont les mêmes que celles posées en début de formation - Cf. Questionnaire B/Page 157).

Pensez-vous que le stagiaire connaît les caractéristiques de la population d'assurés sociaux du département ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Le stagiaire prend-t-il en compte ces caractéristiques dans votre pratique professionnelle ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous que le stagiaire maîtrise la technique de reformulation en situation d'accueil ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous que le stagiaire connaît les techniques de transfert de communication ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous que le stagiaire applique les techniques de transfert de communication ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Lorsque le stagiaire reçoit un appel téléphonique, décline-t-il son identité ?

- Jamais
- Parfois
- Dans tous les cas

Pensez-vous que le stagiaire connaît les obligations d'un service public ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Adapte-t-il systématiquement son vocabulaire à son interlocuteur ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

***Suivi du stage :***

Pensez-vous que le stagiaire a acquis des savoirs lors du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pensez-vous que le stagiaire a acquis des techniques lors du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pensez-vous que le stagiaire a acquis des comportements lors du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

A-t-il pu mettre en application ces acquis sur son poste de travail à son retour de formation ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Après cette formation, le stagiaire est-il plus performant dans son travail ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Cette formation a-t-elle été pour le stagiaire l'occasion de modifier certaines de ces habitudes de travail ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Vous a-t-il parlé de cette formation ?

- Jamais
- Brièvement
- De façon approfondie

Le stagiaire a-t-il envie d'appliquer les acquis du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous que le stagiaire manque de temps ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous que le stagiaire manque de responsabilité ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous que le stagiaire manque de moyens matériels ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous que l'organisation actuelle du travail dans votre service va poser des problèmes au stagiaire ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout

## EXEMPLE D'OUTILS N° 10

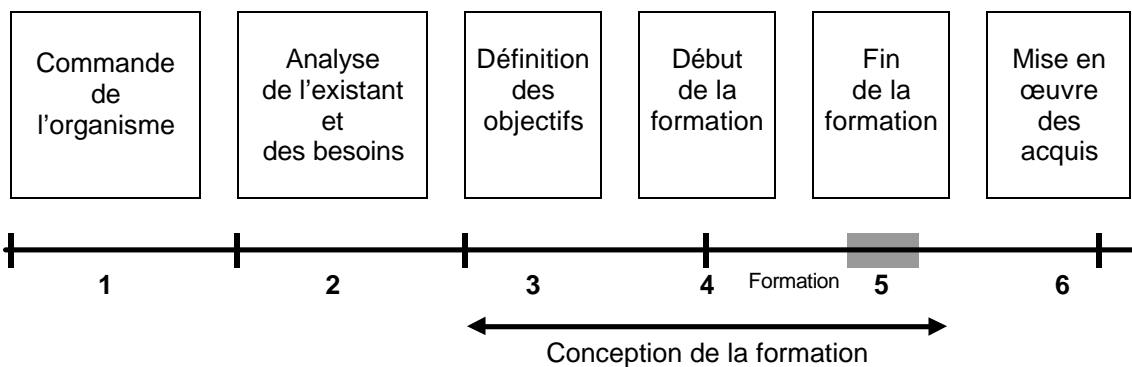
### MESURE DE L'ECART AVANT-APRES LA FORMATION

Questionnaire N° ...

(Le même questionnaire est utilisé à la fin du stage)

1. La notion de « client » représente pour moi un consommateur de produits. Il est forcément extérieur à l'entreprise.
  - Oui
  - Non
  - Ne sais pas
  
2. L'amélioration de l'image de l'entreprise dans le public, c'est :
  - Un résultat à atteindre
  - Une activité à développer
  - Une ressource à utiliser
  
3. Dans mon entreprise, j'apporte une contribution spécifique :
  - Oui
  - Non
  - Ne sais pas
  
4. Je suis disponible et réceptif à l'inconnu et au changement :
  - Oui
  - Non
  - Ne sais pas
  
5. La qualité de service est quelque chose dont tout le monde parle, mais personne ne gère :
  - Oui
  - Non
  - Ne sais pas

6. Un objectif correctement défini est motivant :
- Oui
  - Non
  - Ne sais pas
7. Les personnes qui sont sous mon autorité me font confiance :
- Oui
  - Non
  - Ne sais pas
8. Lorsque je confie une tâche à quelqu'un, je fais préciser l'aide qu'il peut obtenir de moi :
- Oui
  - Non
  - Ne sais pas
9. « Etre reconnu » est une source de motivation au travail :
- Oui
  - Non
  - Ne sais pas
10. Le management, c'est uniquement l'affaire des cadres :
- Oui
  - Non
  - Ne sais pas



### Etape n° 5 - FIN DE LA FORMATION (Evaluation à chaud)

**Objectifs :**

- Mesurer la satisfaction des stagiaires
- Evaluer l'état des connaissances et capacités acquises au cours de la formation et les comparer à l'évaluation -diagnostic
- Engager les stagiaires sur un plan d'action individuel (auto-évaluation)



## OBSERVATIONS

L'évaluation de satisfaction n'est pas effectuée par le formateur mais plutôt par le chef de projet chaque fois que cela est possible. Le degré de satisfaction des stagiaires est intéressant pour faire apparaître des grandes tendances ou des dysfonctionnements, mais il ne saurait se substituer à une évaluation des compétences ou connaissances acquises.

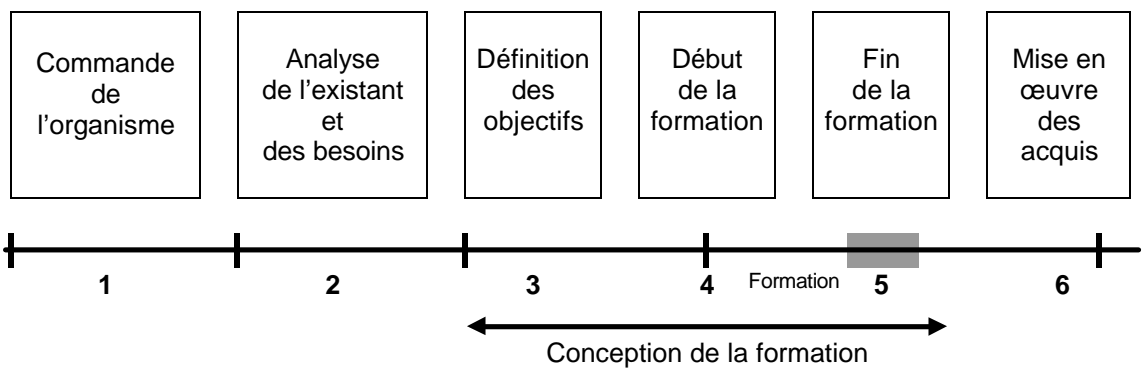
Le questionnaire d'évaluation à chaud comprend :

- Tronc commun :
  - Contenu
  - Pédagogie
  - Organisation
  - Méthodes
  - Supports
  - Atteinte des objectifs
- Points spécifiques :
  - Questions et items plus précis en relation avec le contenu du stage (points forts, points faibles)
  - La synthèse de l'évaluation de satisfaction et des connaissances est communiquée à l'organisme dans le cas des formations en intra

### **A EVITER :**

L'évaluation des connaissances et capacités n'a pas pour objectif de sanctionner mais d'améliorer. Elle n'intervient pas forcément au dernier moment mais plutôt de manière progressive tout au long du stage (évaluation formative).

Le plan d'action consiste à faire s'engager les stagiaires sur ce qu'ils ont l'intention de mettre en œuvre de retour dans l'organisme. L'évaluation s'effectue par la mesure d'écart entre ce plan d'action et leurs réalisations effectives. Cette mesure d'écarts est réalisée au moyen de questionnaires envoyés plusieurs mois après la formation, ou d'une grille d'auto-évaluation. Les plans d'actions auront été prévus avec la hiérarchie dans le projet de formation.



<b>Etape n° 5 - FIN DE LA FORMATION (Evaluation à chaud - Suite)</b>	
<b>Méthodes et outils :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel des objectifs pédagogiques acceptés au début du stage, et réactions par rapport à l'atteinte de ceux-ci</li> <li>• Idem évaluation - diagnostic pour l'évaluation des connaissances fin de stage</li> <li>• Questionnaires d'évaluation de satisfaction</li> <li>• Tests, QCUM, situations épreuves ...</li> <li>• Plan d'action, grilles d'auto-évaluation</li> </ul>
<b>Acteurs concernés :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagiaires</li> <li>• Formateur</li> <li>• Chef de projet CRFP</li> <li>• Membres de la direction en intra</li> </ul>

## OBSERVATIONS

Si la formation est centrée sur l'acquisition de connaissances, des QCM suffisent pour mesurer les acquis.

Si la formation est centrée sur l'acquisition ou le renforcement de capacités professionnelles, privilégier des jeux de simulation ou situations épreuves à l'image de la situation de travail. Celles-ci sont à bâtir par le formateur avec l'aide de la hiérarchie.

Mettre l'accent sur la responsabilisation et la préparation des acteurs chargés de faciliter les transferts et de les évaluer. Procéder pour cela, à des entretiens avec la hiérarchie et/ou les tuteurs, de même qu'entre ces derniers et les stagiaires afin de préciser les conditions de mise en œuvre des compétences et leur évaluation.

Pour les formations en intra, et selon l'enjeu de la formation, le CRFP préconise la venue du Directeur lors de l'évaluation à chaud.

<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 11</b>
-------------------------------

## **PLAN D'ACTION**

**Nature du stage :** Etre secrétaire aujourd'hui

Nom :  
Prénom :  
Service :  
Organisme :

Responsable :  
Formateur(s) :

Echéance :

### **EXPOSE DU PLAN D'ACTION**

#### ***Contexte***

Le Conseil d'administration de la Caisse primaire d'assurance maladie de ... a été installé dans sa composition actuelle en avril 1991.

Un certain nombre de commissions sont constituées en son sein. De plus, le Conseil est représenté dans de multiples instances, notamment les Commissions paritaires de concertation avec les Professions de santé, et auprès de divers établissements.

Le Conseil ayant été reconduit à plusieurs reprises (lois du 28.11.90, du 18.01.94, du 25.07.94), les Administrateurs sont en fonction jusqu'au 31 mars 1996. De ce fait, et compte tenu d'autres éléments comme la modification de la représentation dans les établissements de soins en 1993 ou la mise en place de nouvelles Commissions conventionnelles, la composition des Commissions et les représentations extérieures ont beaucoup évolué.

#### ***Objectif***

Obtenir un état des représentations actuelles et, si possible, leur évolution depuis 1991.

En assurer le suivi.

### ***Libellé du plan d'action***

Constituer un catalogue des Commissions du Conseil d'administration et des représentations extérieures assurées par les Administrateurs.

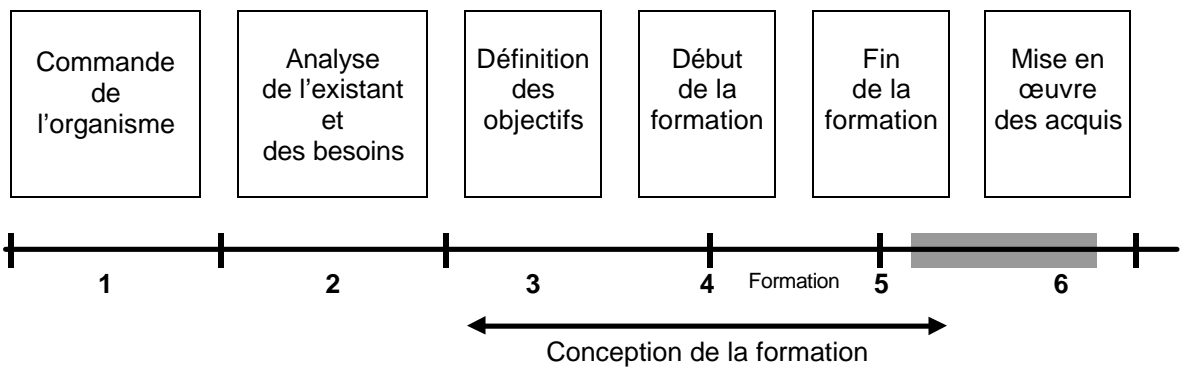
<b>ETAPES</b>	<b>ECHEANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rassembler des éléments</li><li>- à partir des dossiers du Cabinet de direction par recueil auprès d'autres services (Unité des relations avec les Professions de santé en particulier)</li><li>- par interrogation d'autres organismes (Cram, MSA, CMR)</li></ul>	avril à mai 1995
<ul style="list-style-type: none"><li>• Saisie sur disquette des représentations ou des compositions successives des Commissions</li></ul>	juin-juillet 1995
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation et diffusion d'un catalogue</li></ul>	août 1995

<b>OBSTACLES</b>	<b>MOYENS DE LES RESOUDRE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise de fonction du nouveau Directeur devant intervenir au cours du second trimestre 1995</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dégager du temps, en accord avec le Directeur</li></ul>

### ***Mesure des résultats***

<b>CRITERES</b>	<b>METHODE</b>	<b>QUAND</b>	<b>QUI</b>

### ***Temps passé à la réalisation du plan d'action***



<b>Etape n° 6 - MISE EN ŒUVRE DES ACQUIS</b>	
<b>Objectifs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer l'analyse des auto-évaluations des stagiaires, ou des questionnaires portant sur leurs réalisations d'une part</li> <li>• Effectuer d'autre part, l'analyse des évaluations des stagiaires par la hiérarchie si celle-ci est impliquée</li> <li>• Evaluer le transfert des acquis en situation de travail</li> <li>• Restituer les résultats de l'évaluation et les proposer à la Direction de l'organisme</li> <li>• Proposer éventuellement des ajustements ou actions complémentaires</li> </ul>
<b>Méthodes et outils :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journée bilan</li> <li>• Repérage et observation des compétences des stagiaires par les supérieurs hiérarchiques et/ou tuteurs</li> <li>• Grilles ou questionnaires recensant des critères et indicateurs centrés sur des comportements et compétences observables</li> </ul>
<b>Acteurs concernés :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagiaires</li> <li>• Supérieurs hiérarchiques N + 1 et/ou tuteur</li> <li>• RRH/RF</li> <li>• Direction</li> <li>• Chef de projet CRFP</li> </ul>
<b>Positionnement du CRFP par rapport aux différents acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRFP/Direction-hiérarchie</li> </ul>

## OBSERVATIONS

La restitution des auto-évaluations s'effectue au cours d'une demi-journée réunissant les stagiaires plusieurs mois après la formation ; elle permet un échange sur les réalisations accomplies, les difficultés rencontrées ...

Ce niveau d'évaluation est l'occasion de dégager les facteurs exogènes à la formation (changement de conditions de travail, de personnes, de moyens ...) par croisement des grilles ou questionnaires. Il est ainsi possible d'approcher l'influence de la formation dans les changements observés.

Cette phase de proposition est un des aboutissements essentiels de l'évaluation à fin de boucler le processus de formation.

La journée bilan se décompose en deux parties :

- une partie restitution des résultats
- une partie analyse/prospective

Deux cas de figure peuvent être envisagés pour la partie restitution :

- une restitution auprès des stagiaires et de la hiérarchie N + 1/tuteurs
- une restitution-échange auprès de la Direction et du RF et du RRH

Les critères et indicateurs permettant d'observer les compétences, auront été définis à l'étape 3.

S'assurer que la Direction de l'organisme et la hiérarchie s'approprient les résultats de l'évaluation.

Préconiser un entretien entre les stagiaires et leurs supérieurs hiérarchiques afin de concrétiser des transferts et de déterminer des actions à mettre en œuvre.

**EXEMPLE D'OUTILS N° 12**

**GUIDE D'ENTRETIEN STAGIAIRE/RESPONSABLE HIERARCHIE  
après le stage**

Nom :

Nom Responsable hiérarchique :

Titre du stage :

Date :

<b>Objectifs du stagiaire avant le stage</b>	<b>Objectifs atteints après le stage</b>

**Propositions de changements par le stagiaire à la fin du stage**  
(à négocier avec le Responsable hiérarchique).

**Changements décidés conjointement par le Responsable hiérarchique  
et le stagiaire parmi les actions « identifiées ».**

- Moyens à mettre en œuvre
- Date du bilan



<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 13</b>
-------------------------------

## **SYNTHESE D'EVALUATION**

Monsieur le Directeur  
Caisse primaire de ...

**Objet : Evaluation de stage**

Monsieur le Directeur,

J'ai le plaisir de vous communiquer, ci-jointes, les évaluations du stage :

**Objectif qualité : la relation client fournisseur**

réalisé par le CRFP

du ... au ...

à l'intention des Cadres de votre organisme.

Vous en souhaitant bonne réception.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma parfaite considération.

Le Directeur  
P/Le Directeur et par délégation  
La Responsable du Centre

**EVALUATION DU STAGE**  
**OBJECTIF QUALITE : LA RELATION CLIENT/FOURNISSEUR**  
**du ... au ...**  
**ANIMATEUR(S) :**

**Modalités de l'évaluation**

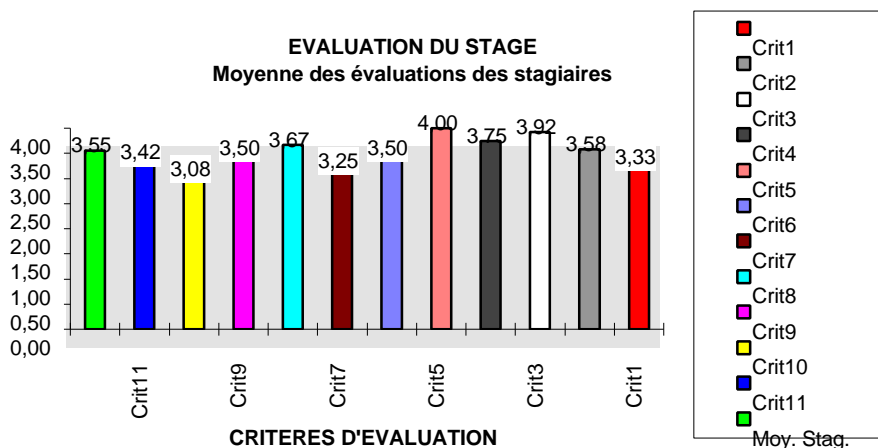
Les participants ont évalué la session selon 11 critères :

- Critère 1 : Satisfaction des attentes
- Critère 2 : Atteinte des objectifs
- Critère 3 : Maîtrise du sujet
- Critère 4 : Clarté, pédagogie
- Critère 5 : Disponibilité, adaptation au groupe
- Critère 6 : Enchaînement des parties du stage
- Critère 7 : Supports pédagogiques (doc, etc ...)
- Critère 8 : Apports théoriques
- Critère 9 : Apports pratiques (exercices, cas ...)
- Critère 10 : Environnement (locaux, accueil ...)
- Critère 11 : Organisation (horaires, matériel ...)

Chaque critère a été noté selon le barème ci-dessous :

- insatisfaisant,
- moyen,
- satisfaisant,
- très satisfaisant.

**Synthèse des évaluations**



### ***Observations des participants***

- Est-il possible de compléter ce stage par des jeux de rôles en fonction de certains thèmes ?
- Stage indispensable pour faire avancer la Caisse en améliorant la qualité de nos produits. Je pense que cela peut apporter un bouleversement important dans le fonctionnement de l'organisme et que la mise en place de cette technique ne pourra intervenir qu'après une large campagne d'information interne (que tous les agents reçoivent le même message de la part de la Direction).
- Une semaine fort agréable avec des acquis qui, j'espère me permettront plus de facilité dans ma fonction. Je souhaiterais que ce type de stage soit dispensé à l'ensemble des agents de l'organisme.
- Très intéressant : le contenu est plus attractif que l'intitulé du stage. Revoir les destinataires de cette formation : ne pourrait-on l'étendre ?
- Il m'est agréable de vous voir répondre à des questions même si elles sont hors sujet, ce qui permet à soi et au groupe de recadrer avec le contenu ou la partie développée.
- Bonne appréciation. Il aurait été nécessaire que le Responsable du service ait reçu la formation avant son personnel ou ses cadres.
- Stage satisfaisant.
- Plus d'exercices souhaités. Pour être efficace et permettre une application des acquis, il serait intéressant de grouper les stagiaires travaillant dans des structures identiques (unités de gestion, cabinets de Sous-Directeurs, Ag. Comptable) et faire des exercices ayant pour base la structure.
- Ce stage me paraît être un complément utile à la formation reçue pour la démarche qualité.
- La participation simultanée des cadres ou responsables d'un même secteur d'activités, (et non pas d'un même service) aurait constitué un élément facilitateur à la mise en place de la relation client-fournisseur.
- Stage très enrichissant, donnant des outils pratiques faciles à mettre en œuvre au sein de mon unité de travail.

- Participation active de tous les stagiaires.

NB : 12 participants sur 12 considèrent que ce stage leur sera utile dans l'exercice de leur fonction. 8 participants sur 12 estiment pouvoir mettre immédiatement en application les acquis du stage.

<b>EXEMPLE D'OUTILS N° 14</b>
-------------------------------

## **QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION A FROID**

Mesdames et Messieurs les Directeurs  
des Caisses primaires d'assurance Maladie  
des Caisses générales de Sécurité sociale

Mesdames et Messieurs les Médecins Conseils  
Régionaux

Mesdames et Messieurs les Médecins Chefs  
des Echelons locaux du Service Médical

**Objet : Evaluation des formations Gestion du Risque**

Madame, Monsieur le Directeur,  
Madame, Monsieur le Médecin Conseil Régional,  
Madame, Monsieur le Médecin Chef,

Un cycle de formation à la Gestion du Risque a été mis en œuvre par 7 Centres régionaux en 1991 et 1992. Vous avez reçu le bilan qui a été établi à partir de remarques « à chaud » des stagiaires et des intervenants.

Au-delà de ces premiers éléments, la Caisse nationale souhaite procéder à une évaluation « à froid » de cette formation, c'est-à-dire mesurer son efficacité, avec un recul suffisant, au travers de l'application concrète dans le travail quotidien, des principales notions acquises durant les sessions et appréhender les difficultés éventuellement rencontrées.

L'évaluation objective d'une formation nécessite d'être réalisée par un partenaire qui n'est pas impliqué directement dans la conception et la réalisation de celle-ci.

C'est pourquoi la Direction de la Gestion du Risque et l'Echelon national du Service Médical ont demandé à la Direction de l'Administration générale de la Caisse nationale d'assurer la réalisation de cette opération.

Deux conditions supplémentaires nous paraissent devoir être réunies pour garantir l'efficacité de cette évaluation :

- d'une part, permettre la libre expression, de façon anonyme, de vous-même et de vos collaborateurs concernés, par une remontée directe des réponses au Service Formation, selon les modalités indiquées dans la notice ci-jointe,
- d'autre part, restituer les résultats globaux de cette évaluation à toutes les personnes concernées. La Caisse nationale s'y engage.

Outre la notice explicative, vous trouverez ci-joint, le questionnaire vous concernant et un modèle qui sera transmis sous votre couvert à vos collaborateurs qui ont suivi la formation.

Nous vous remercions de votre coopération et nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur le Directeur, Madame, Monsieur le Médecin Conseil Régional, Madame, Monsieur le Médecin Chef, l'assurance de notre considération distinguée.

## EVALUATION A FROID DES FORMATIONS GESTION DU RISQUE

### ***Public concerné***

Cette évaluation s'adresse à un double public :

- les Responsables :
  - Médecins Conseils Régionaux,
  - Directeurs Cpam/Cgss et,
  - Médecins Chefs des Echelons locaux du Service Médical.
- les stagiaires des Caisses et du Service Médical.

### ***Support***

Un questionnaire spécifique est proposé pour chaque public :

- un pour les responsables,
- un pour les stagiaires.

Il appartient à chacun de compléter le questionnaire le concernant de façon anonyme.

### ***Envoi des questionnaires***

Chacun transmettra celui-ci directement à la Direction de l'Administration générale (Service Formation) à la Caisse nationale à l'aide de l'enveloppe ci-jointe.

### ***Date limite de réponse***

Les questionnaires devront parvenir au plus tard à la Caisse nationale pour **le vendredi 18 mars 1994.**

### ***Contacts***

Pour tous les renseignements complémentaires, vous pouvez contacter :

- à la DAG (Service Formation)
- à l'ENSM
- à la DGR

## QUESTIONNAIRE MEDECIN CHEF/DIRECTEUR DE CPAM

Médecin Chef

Directeur

CRF dispensateur de la formation : .....

Important : Lorsque plusieurs collaborateurs ont participé aux stages, choisir la réponse correspondant le mieux à la majorité des situations.

**1°) Les médecins Conseils ou les cadres administratifs stagiaires vous ont-ils informé à leur retour ? \***

du contenu de la formation suivie

des objectifs de la formation suivie

**2°) Vos collaborateurs vous ont-ils présenté des propositions précises dans le cadre d'un projet GDR/AESP ?**

oui

non

**3°) Dans quels cas, demandez-vous à vos collaborateurs de mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation ? \***

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
le choix du domaine d'intervention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le déroulement de l'étude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le plan d'action	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la mesure de l'impact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si non, en raison de :

leur maîtrise insuffisante des compétences

leur manque de pratique

leur préférence pour les méthodes utilisées antérieurement

des priorités différentes choisies dans la caisse

du contexte local défavorable

---

\* Plusieurs cases peuvent être cochées.



**4°) Le partenariat a-t-il été renforcé par la participation du Service Administratif et du Service Médical à cette formation ?**

oui

non

**5°) La façon de travailler de vos collaborateurs s'est-elle transformée à l'issue de la formation ?**

oui

non

Si oui, dans quel(s) domaine(s) \* :

perception plus claire de leur rôle

meilleure coopération avec les partenaires internes

meilleures analyses et décisions

meilleures performances (organisation et exécution des tâches)

**6°) Cette formation a-t-elle contribué à renforcer leur motivation à entreprendre ou activer des projets GDR/AESP ?**

Fortement       Moyennement       Faiblement       Pas du tout

**7°) Quelles sont pour vous les priorités de formation dans le cadre de la maîtrise médicalisée de l'évolution des dépenses de santé ?**

méthodologie (statistiques/outils)

juridique/réglementaire

mesure des résultats

autres (précisez)

---

\* Plusieurs cases peuvent être cochées.



**4°) Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation ? \***

	<b>Toujours</b>	<b>Souvent</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>
guide méthodologique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
matrice de comptabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
diagramme de causes/effets (Ishikawa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
table d'influence-contrainte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5°) Rencontrez-vous des difficultés pour élaborer le diagnostic médico-administratif ? \***

	<b>Toujours</b>	<b>Souvent</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>
sur le plan technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dans la mise en commun des informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dans l'élaboration du plan d'action	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6°) Votre façon de travailler s'est-elle transformée à l'issue de cette formation ?**

oui

non

Si oui, dans quel(s) domaine(s) ? \* :

- perception plus claire de votre rôle
- meilleure coopération avec vos partenaires internes
- meilleures analyses et décisions
- meilleures performances (organisation et exécution des tâches)

**7°) Cette formation a-t-elle contribué à renforcer votre motivation à entreprendre ou activer des projets GDR/AESP ?**

Fortement       Moyennement       Faiblement       Pas du tout

**8°) Quelles sont pour vous les formations complémentaires en « Gestion du Risque » à mettre en œuvre ? \***

- méthodologie (statistiques/outils)
- juridique/réglementaire
- mesure des résultats
- autres (précisez)

---

\* Plusieurs cases peuvent être cochées.