

GUIDE D'ÉVALUATION DES RETOMBÉES DES ACTIVITÉS DE FORMATION EN ENTREPRISE

LIVRABLES 3 et 4

Par

Sylvie Lavoie, MBA, chargée de cours à l'UQAR

Daniel Plamondon, MBA, CPA auditeur, CA,
professeur à l'UQAR

Roger Zaoré, Ph.D., CRHA, professeur à l'UQAR

En collaboration avec

Suzanne Pelletier, MBA, DEA, professeure
retraîtée de l'UQAR

Le 9 avril 2015



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
1. DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION	2
PHASE 1 : EXAMEN DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL	3
PHASE 2 : IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION	3
PHASE 3 : PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION	5
PHASE 4 : ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET SUIVI POST-FORMATION	5
2. OUTILS D'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION	6
3. EXEMPLES D'UTILISATION DES OUTILS	16
EXEMPLE 1 : COMPÉTENCES EN LANGUE ANGLAISE	16
EXEMPLE 2 : PAMT (PROGRAMME D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL)	21
EXEMPLE 3 : COMPÉTENCES EN CONDUITE D'UN CHARIOT ÉLÉVATEUR	23
4. INDICATEURS DE PERFORMANCE	32
5. CONDITIONS DE SUCCÈS	39
FICHES COMPLÉMENTAIRES	40

INDEX DES FICHES

Numéro de la fiche	Titre de la fiche	Page de la fiche
Fiche n° 1	Éléments de réflexion sur le contexte organisationnel	Page 7
Fiche n° 2	Éléments de réflexion lors de l'identification des besoins en formation	Page 8
Fiche n° 3	Éléments de réflexion préalables à l'évaluation d'une formation	Page 8
Fiche n° 4	Commentaires recueillis en cours d'année auprès des employés ou des clients quant aux besoins en formation	Page 8
Fiche n° 5	Entrevue individuelle avec des employés	Page 9
Fiche n° 6	Profil de compétences	Page 9
Fiche n° 7	Évaluation du rendement	Page 10
Fiche n° 8	Tableau de bord	Page 11
Fiche n° 9	Sommaire exécutif annuel de la formation	Page 11
Fiche n° 10	Décisions à prendre en matière de planification des activités de formation	Page 12
Fiche n° 11	Questionnaire d'appréciation d'une activité de formation par les participants	Page 13
Fiche n° 12	Autoévaluation de l'employé après une activité de formation	Page 13
Fiche n° 13	Autoévaluation par l'employé du transfert d'apprentissage après 4-8 semaines	Page 14
Fiche n° 14	Bilan qualitatif des retombées des activités de formation	Page 14
Fiche n° 15	Synthèse des 4 phases de la démarche d'évaluation d'une formation	Page 15

Avant-Propos

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de la formation en tant qu'investissement pour les entreprises. Ne serait-ce que pour conserver voire développer leur avantage concurrentiel et répondre aux exigences des marchés, les entreprises se doivent de pouvoir compter sur une main-d'œuvre dont les qualifications requises sont en constante évolution. En tant qu'investissement, pour prendre des décisions de gestion éclairées en matière de formation en entreprise, il devient impératif de pouvoir calculer son rendement. À première vue, l'évaluation des retombées ne semble pas toujours facile à faire.

Le présent guide se veut un support conçu à l'intention des gestionnaires œuvrant au sein des PME de la région Chaudière Appalaches. Il s'inscrit dans un objectif de développement de compétences des organisations en matière d'évaluation des retombées de la formation en entreprise.

Le guide comprend cinq sections :

- la démarche d'évaluation des retombées des activités de formation proposée;
- les outils d'évaluation des formations accompagnés d'exemples;
- une liste d'indicateurs de performance;
- les conditions de succès;
- des fiches complémentaires.

Nous tenons à souligner que la démarche ainsi que les outils ont été élaborés puis validés suivant une approche qui repose à la fois sur une recherche documentaire exhaustive et aussi sur des consultations effectuées auprès de gestionnaires d'entreprises, de représentants de comités sectoriels ciblés et de conseillers en entreprises d'Emploi-Québec.

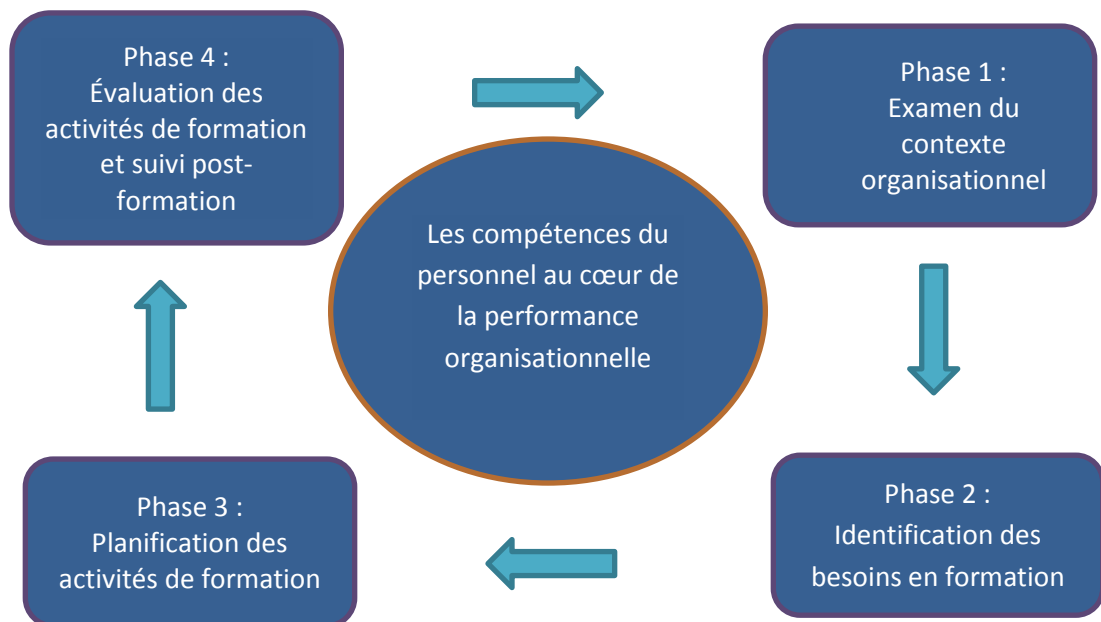
1. Démarche d'évaluation des activités de formation

À chaque année, les organisations investissent des sommes d'argent importantes dans la formation de leurs employés. Ainsi, la question des retombées et de la rentabilité de celle-ci devient une réelle préoccupation pour les gestionnaires car, l'objectif ultime de toute formation est d'améliorer la performance organisationnelle en s'assurant que les employés possèdent les compétences clés requises pour l'exécution de leurs tâches. Pour arriver à cette fin, nous proposons une démarche composée de 4 phases interdépendantes et nécessaires qui vont permettre d'augmenter l'efficacité de l'évaluation des retombées. Ces phases sont :

- L'examen du contexte organisationnel;
- L'identification des besoins en formation;
- La planification des activités de formation;
- L'évaluation des activités de formation et le suivi post-formation.

Il revient à chaque organisation d'identifier où elle se situe par rapport à chacune des phases et s'ajuster en conséquence.

Figure 1 : Démarche menant vers l'évaluation d'une activité de formation en entreprise



Phase 1 : Examen du contexte organisationnel

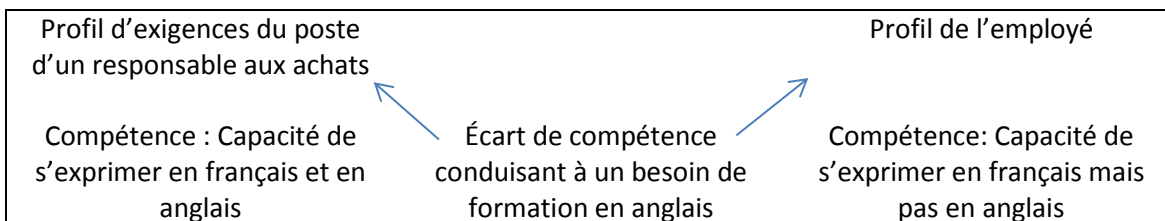
Cette étape vise à identifier le contexte organisationnel permettant d'identifier notamment une problématique en formation. C'est aussi l'occasion de promouvoir la raison d'être de la formation auprès des différents acteurs. Si cette étape est déjà réalisée, vous pouvez passer à la phase 2.

La gestion d'une activité de formation s'inscrit dans un contexte organisationnel qu'il faut connaître afin d'avoir d'une vision globale et déterminer où se situe l'entreprise, quelles sont ses forces, ses points à améliorer, ses objectifs actuels et futurs, ses orientations stratégiques et les éléments externes qui ont un impact positif ou négatif sur ses opérations courantes et à venir. Les décisions stratégiques ont des répercussions sur la main-d'œuvre (aspect individuel et collectif), il est essentiel de cerner les axes de développement futurs afin de mobiliser les salariés vers l'atteinte de ces orientations. En ce sens, l'examen d'un certain nombre de variables constitue un préalable à l'identification des besoins de développement de compétences individuelles et collectives/organisationnelles. Cette phase de réflexion est généralement effectuée par les gestionnaires opérationnels (ex. : production, comptabilité, ressources humaines, etc.) lors de rencontres en comité de gestion par exemple. Vous pouvez consulter la **fiche technique 1 : Éléments de réflexion sur le contexte organisationnel** (p. 7) qui vous guidera dans cette réflexion. Suite à l'examen de ces dimensions, il faut conclure cet exercice de réflexion en identifiant les facteurs justifiant la formation, c'est-à-dire, les dimensions, les faits, les indicateurs, etc. desquels découleront les besoins en formation. La phase suivante permettra de cibler plus précisément ces besoins de formation.

Phase 2 : Identification des besoins en formation

À cette étape, il faut identifier les besoins en formation découlant du diagnostic organisationnel. La direction fixe des cibles à atteindre soit, les compétences clés à acquérir et à développer. Ceci permettra de planifier la formation, de sélectionner les outils d'évaluation des activités de formation et de rédiger une proposition de services claire pour le formateur interne ou externe qui sera en charge de dispenser la formation. Si cette étape est réalisée, passez à la phase 3.

Un besoin est un écart entre d'une part, ce qu'un employé devrait démontrer comme compétence clé en fonction du poste occupé (ex. : seuil de compétence à atteindre selon le profil d'exigences du poste), du contexte organisationnel, des orientations et des objectifs de l'entreprise et d'autre part, ce qu'il possède actuellement comme compétence. Par exemple, une entreprise désire transiger avec des fournisseurs américains, mais les employés en charge des achats ne sont pas bilingues selon ce qu'elle a pu constater lors de l'évaluation du rendement individuel. Il faudra donc que les employés concernés acquièrent des compétences en anglais et ils seront donc formés à cette fin.



Il est à noter qu'une compétence est la démonstration d'un employé quant à sa capacité à utiliser ses connaissances, ses habiletés ou ses attitudes lors de l'accomplissement d'une activité professionnelle ou une tâche donnée en fonction d'exigences établies pour un poste (formation, expérience, connaissances, traits de personnalité). Une compétence peut porter sur un SAVOIR (connaissances), un SAVOIR-FAIRE (habiletés, méthodes de travail) ou un SAVOIR-ÊTRE (traits de personnalité, attitudes).

Un besoin peut découler, entre autres, d'une planification annuelle des besoins en formation réalisée par le responsable en ressources humaines ou par le comité de gestion, d'une demande ad hoc provenant du responsable de la santé et de la sécurité au travail, d'un contremaître sur une chaîne de production ou résulter d'un processus intuitif.

Tous les acteurs sont impliqués dans ce processus; la direction de l'entreprise qui appuie et valorise la formation et en détermine les éléments de son contexte (raisons pour lesquelles on forme), les responsables de la chaîne de production, les différents départements ou responsables du dossier de la santé et sécurité au travail, les représentants syndicaux et les employés qui identifient entre autres, les besoins; les responsables RH qui chapeautent le dossier de formation et en font la promotion auprès des instances dirigeantes et les formateurs internes ou externes qui contribuent à l'identification des besoins et favorisent l'apprentissage des compétences identifiées. La formation est la responsabilité de tous : c'est un travail d'équipe.

À cette étape, il est également essentiel de réfléchir sur les différents aspects présentés dans la **fiche technique 2 : Éléments de réflexion lors de l'identification des besoins en formation** (p. 8). De plus, il faudra aussi prendre des décisions quant à l'évaluation des formations données et le suivi post-formation de la phase 4. Ces éléments sont présentés à la **fiche technique no 3 : Éléments de réflexion préalables à l'évaluation d'une formation** (p. 8).

Pour procéder à l'identification des besoins, on peut avoir recours à plusieurs méthodes dont certaines sont de nature qualitative alors que d'autres sont davantage de nature quantitative :

- les commentaires des employés ou des clients quant au besoin en formation (**fiche no 4** (p. 8));
- l'entrevue individuelle avec des employés (**fiche no 5** (p. 9));
- le profil de compétences (**fiche no 6** (p. 9));
- l'évaluation individuelle du rendement (**fiche no 7** (p. 10));
- le tableau de bord (**fiche no 8** (p. 11)).

À la suite de ce processus, il est possible d'identifier plusieurs besoins en formation. Si tel est le cas, il faudra les prioriser et identifier ceux qui seront comblés au cours de l'année. Ces besoins pourront ensuite être présentés sous la forme d'un tableau afin d'avoir une vue d'ensemble qui facilitera l'évaluation une fois rendu à la phase 4. La **fiche technique no 9 : Sommaire exécutif annuel de la formation** (p. 11) pourrait être utilisée à cette fin.

Phase 3 : Planification des activités de formation

Cette étape a pour objectif de planifier les activités de formation selon les besoins identifiés. Si cette étape est réalisée, passez à la phase 4.

La planification des besoins en formation permet d'organiser une activité de formation de sorte que les compétences clés identifiées soient atteintes. Elle prend en considération plusieurs éléments comme le choix du formateur, la date et le lieu de la formation, l'élaboration d'un budget, etc. La **fiche no 10 : Décisions à prendre en matière de planification des activités de formation** (p. 12).

Phase 4 : Évaluation des activités de formation et suivi post-formation

Cette étape vise à évaluer la satisfaction des participants à la suite des formations, les niveaux d'apprentissages, la capacité des participants à appliquer, dans l'exercice de leurs fonctions, les savoirs appris, à mesurer les impacts organisationnels et à assurer le suivi post-formation.

L'évaluation des activités de formation est donc la dernière phase de la démarche. C'est une étape cruciale, car c'est à ce moment que l'on porte un jugement sur la performance attribuable à la formation. Elle s'inscrit également dans une perspective d'amélioration continue de la formation. À cet effet, le modèle de Kirkpatrick propose quatre niveaux d'évaluation (voir le tableau 1 suivant).

Tableau 1 : Évaluation des activités de formation selon le modèle de Kirkpatrick

Niveaux de mesure	Moment de la mesure	Élément mesuré	Outils de mesure
Satisfaction	En fin de formation	Quel est le niveau de SATISFACTION des participants à l'égard de la formation?	Questionnaire d'appréciation de l'activité de formation (voir fiche no 11 (p. 13))
Apprentissage	En cours/à la fin de la formation	Quels sont les CONNAISSANCES ACQUISES par les participants?	Test écrit ou pratique Démonstration de l'apprenant Mise en situation, discussion avec le formateur Autoévaluation de l'activité de formation (voir fiche no 12 (p. 13))
Transfert des acquis	1 à 3 mois après la formation	Est-ce que les participants APPLIQUENT LES ACQUIS dans leur travail suite à la formation?	Observation directe des employés Autoévaluation par l'employé du transfert des apprentissages après 4-8 semaines (voir fiche no 13 (p. 14)) Évaluation par les

			collègues/superviseur, clients après 3 ou 6 mois Profil de compétences (voir fiche no 6 (p. 9))
Impact organisationnel et suivi post-formation	3 à 6 mois après la formation	Quels ont été les EFFETS de la formation sur l'organisation?	Tableau de bord (voir fiche no 8 (p. 11)) Bilan qualitatif des retombées des activités de formation (fiche no 14 (p. 14)) Sommaire exécutif annuel de la formation (fiche no 9 (p. 11)) La synthèse des 4 phases de la démarche (fiche 15 (p. 15))

La fiche n° 15 : synthèse des 4 phases de la démarche d'évaluation des formations (p. 15) résume toutes les informations pertinentes aux 4 phases de la démarche et permet d'avoir une vision globale de la situation.

2. Outils d'évaluation des activités de formation

Dans cette section, vous retrouverez tous les outils développés sous forme de fiches techniques qui vous aideront à réaliser chacune des phases de la démarche.

Fiche no 1 : Éléments de réflexion sur le contexte organisationnel

Éléments de réflexion	Questions de réflexion	Commentaires
Sur l'environnement interne de l'organisation	Quelle est notre mission? Les principales valeurs que nous souhaitons véhiculer à l'interne?	
	Quels sont nos objectifs à court (6 mois), moyen (1 an) et long terme (2 ans)?	
	Quels sont nos projets de développement futurs en termes de produits, services, marchés ciblés?	
	Existe-t-il une problématique quelconque au sein de l'organisation? D'un département? Sur quoi s'appuie le relevé de cette problématique (ex. : indicateurs de satisfaction de la clientèle)? Quels postes sont concernés? Combien d'employés sont touchés? Depuis quand a-t-on cette problématique?	
	Existe-t-il un changement organisationnel amené par une loi, un procédé de fabrication nouveau, la révision d'un objectif, etc. qui affectera les compétences du personnel? Quels postes seront touchés? Combien d'employés sont concernés par les changements?	
	Est-ce que l'on calcule des indicateurs de performance actuellement? Lesquels? Par quel(s) département(s) sont-ils calculés? Est-ce que l'on établit des liens avec la formation donnée et les résultats de ces indicateurs? Si oui, de quelles façons?	
	Les coûts annuels des activités de formation ont-ils été discutés en comité de gestion? A-t-on prévu et estimé les coûts de ces activités? Quel montant annuel a été prévu pour les activités de formation? Ce budget a-t-il été approuvé par la haute direction? A-t-on fait un bilan financier des activités de formation en fin d'année (comparaison prévu v/s réel)?	
	Quelles sont nos forces et nos faiblesses organisationnelles?	

Sur l'environnement externe de l'organisation	Quels sont nos principaux marchés actuels? Futurs? Quels sont les besoins des clients? Leurs exigences? Sont-ils satisfaits des produits/services offerts par l'entreprise?	
	Quelles sont les principales tendances dans l'industrie? Ses particularités? Quels sont les facteurs clés de succès pour réussir dans le secteur? Les obstacles?	
	Qui sont nos principaux concurrents? Quelles sont leurs forces? Faiblesses par rapport à nous? Quels sont leurs avantages concurrentiels? Où sont-ils situés?	
	Que se passe-t-il sur le plan politique (idéologie du parti au pouvoir, possibilités de subvention, etc.)? Économique? Social? Démographique? Légal? Écologique? Technologique? International? Et comment ces dimensions nous affectent-elles?	
	Quelles sont les opportunités et les menaces qui en découlent?	

Fiche no 2 : Éléments de réflexion lors de l'identification des besoins en formation

Questions de réflexion	Commentaires
Suite à l'examen du contexte organisationnel, quelles sont les besoins en formation identifiés? Quels sont ceux qui sont prioritaires?	
Quels sont les départements impliqués? Les postes concernés?	
Quels sont les objectifs de formation visés? Quelles sont les compétences clés à atteindre et à quel niveau?	
Quels sont les indicateurs de performance actuellement calculés et ciblés qui permettront de valider le degré d'atteinte des objectifs identifiés?	
Qui sera responsable d'évaluer l'atteinte de ces objectifs?	

Fiche no 3 : Éléments de réflexion préalables à l'évaluation d'une formation

Questions de réflexion	Commentaires
Quelles sont les formations qui feront l'objet d'une évaluation?	
Quels sont les aspects des formations ciblées que l'on désire mesurer (ex. : le formateur, les apprentissages), quels groupes de travailleurs feront l'objet de l'évaluation?	
Quels types d'évaluation seront utilisés pour valider l'atteinte des objectifs de formation (réactions des participants, connaissances acquises, transfert au travail, impacts organisationnels)?	
Qui sera en charge d'administrer les évaluations et de les traiter ?	
Quand les évaluations seront-elles effectuées dans le temps?	
À qui les résultats seront-ils diffusés une fois les évaluations complétées et de quelles manières?	
A-t-on prévu un budget pour l'évaluation des activités de formation dans le budget global de formation?	
De quelles manières se fera l'évaluation post-formation (évaluation des impacts après quelques mois)?	

**Fiche no 4 : Commentaires recueillis en cours d'année auprès des employés ou des clients
quant aux besoins en formation**

Date	Description du commentaire, de la situation ou du problème	Formation proposée	Suivi	Personne-responsable

Fiche no 5 : Entrevue individuelle avec des employés

<p>Nom de l'employé/superviseur rencontré : Titre de la fonction occupée : Date de la rencontre : Nom de l'interviewer :</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction? 2. Quelles sont vos principales tâches? 3. Quelles sont les tâches avec lesquelles vous êtes le moins à l'aise dans l'exercice de vos fonctions? 4. Quelles sont les compétences clés pour exercer ces tâches? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant faible), quel est votre niveau d'atteinte pour chacune des compétences identifiées? 5. Quelles sont les compétences clés que vous aimeriez développer? Quelles activités de formation aimeriez-vous suivre pour améliorer vos compétences? 6. Avez-vous déjà suivi des activités de formation? Si oui, lesquelles? Êtes-vous satisfait de celles-ci? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi?

Le profil de compétences permet aux gestionnaires ou superviseurs de situer le niveau de compétences souhaité et atteint de chacun des employés dans ses fonctions, de déterminer un indice de polyvalence pour chacun et d'avoir un aperçu du degré d'atteinte de chaque compétence clé par l'ensemble des employés comme le montre la fiche no 6. À partir de la description de postes, il est possible d'identifier 5 à 7 compétences clés qui devraient être à améliorer par de la formation en entreprise. Par exemple dans la fiche 6, l'employé 1 devrait améliorer les compétences C et D. L'employé 2 devrait, dans de brefs délais, améliorer les compétences A et E.

L'évaluation des compétences peut se faire de manière qualitative (discussion avec l'employé, observation de l'employé, etc.) ou de manière quantitative (test écrit, mesure de productivité).

Fiche no 6 : Profil de compétences

	Compétence A	Compétence B	Compétence C	Compétence D	Compétence E	Indice de polyvalence des employés
Employé 1	3	3	2	2	3	13/20
Employé 2	1	3	2	2	1	9/20
Employé 3	3	4	1	2	2	12/20
Employé 4	3	4	2	2	3	14/20
Employé 5	4	4	4	4	4	20/20
Employé 6	2	3	4	4	4	17/20
Indices de maîtrise collective des compétences	16/24	21/24	15/24	16/24	17/24	85/120

Légende :

- 1 : Ne maîtrise pas la compétence
- 2 : Maîtrise plus ou moins la compétence
- 3 : Maîtrise bien la compétence
- 4 : Excellente maîtrise de la compétence

Les différents types de compétences

Types de compétences	Définition
Connaissances (savoirs)	Compétences théoriques qui correspondent à l'ensemble des informations acquises par les employés.
Habilités (savoir-faire)	Compétences pratiques résultant de la mise en application d'un savoir lors de l'exercice d'une activité professionnelle. Les savoir-faire peuvent être manuels (ex. : dextérité), intellectuelles (ex. : capacité d'analyse) ou relationnelles (ex. : aptitude à communiquer).
Attitudes (savoirs-être)	Qualités intrinsèques ou conduite personnelle appropriée à l'emploi (ex. : empathie).

Les indicateurs de performance ciblés à la phase 2 de la démarche (identification des besoins de formation) peuvent être présentés sous la forme d'un tableau de bord de gestion afin d'en faciliter le suivi. Le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation constitué de plusieurs indicateurs de performance (ex. : en production, RH, en santé et sécurité au travail) mesurés à des moments précis sur des périodes de temps donnés. Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision (ex. : ajustements) grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donné, dans le temps et/ou l'espace. Vous trouverez des exemples d'indicateurs pouvant être utilisés (indicateurs de productivité, RH, marketing, en SST) au point 4 de ce document.

Fiche no 8 : Tableau de bord

Indicateurs de performance	Niveau souhaité (cible)	Mesures réalisées						Code
		Avant la formation Date :	Fin de la formation Date :	1 mois après la formation	3 mois après la formation	6 mois après la formation	9 mois après la formation	

Code : 1=Objectif atteint 2=Objectif proche 3=Objectif lointain

Fiche no 9 : Sommaire exécutif annuel de la formation

Titre de la formation	Description de la formation	Objectifs	Évaluation	Code de priorisation	Budget prévu an 1	Budget réel an 1	Budget prévu an 2
Formation 1					\$	\$	\$
Formation 2					\$	\$	\$
Formation 3					\$	\$	\$
TOTAL :					\$	\$	\$

Code de priorisation : 1=Prioritaire à cause d'une règle, d'une loi 2=Nécessaire 3=Non-urgent

Fiche no 10 : Décisions à prendre en matière de planification des activités de formation

Types de décision	Questions de réflexion	Commentaires
Objectifs de formation (rappel)	Quels sont les objectifs visés à la fin de la formation? Quelles sont les compétences clés à acquérir/développer? Quels sont les indicateurs utilisés visant à mesurer l'atteinte des objectifs? Qui sera responsable de mesurer les indicateurs?	
Participants	Quel est le profil des participants (âge, poste occupé, expériences de travail, etc.)? Y -a-t-il des préalables à la formation? Combien de personnes participeront à l'activité de formation? Quels sont les départements impliqués? Comment va-t-on informer les employés de l'activité de formation?	
Formateur	Qui sera le formateur (interne/externe)? Quelles sont ses compétences? Combien coûte-il? Est-ce qu'il est disponible au moment voulu?	
Date de la formation	Quand se déroulera la formation? Est-ce qu'il y a des contraintes horaires à respecter lors de l'établissement des dates de formation? Quand les participants sont-ils disponibles?	
Lieu de la formation	À quel endroit se déroulera la formation (interne/externe)? Combien coûte la réservation de l'endroit? Est-ce que l'on dispose du matériel nécessaire à la formation? Est-ce que l'endroit est facilement accessible?	
Durée des formations	Combien de temps va durer la formation? Quel sera l'horaire Est-ce que l'horaire prévu respecte le rythme d'apprentissage chez l'adulte?	
Matériel et équipement	De quoi a-t-on besoin pour dispenser la formation (ordinateur, canon, cahier du participant, crayons, lutrin...)? Est-ce que l'on a tout le matériel requis?	
Méthodes pédagogiques	Quelles sont les techniques d'enseignement à privilégier? (mettre des exemples de techniques) Sur quelles bases a-t-on déterminé ces choix?	
Contenu	Quel est le titre de la formation? Quelles sont les contenus qui seront abordés? Dans quel ordre ces contenus seront dispensés? Qui développera les contenus? Quel est l'ordre du jour de la séance de formation?	
Budget de formation	Un budget a-t-il été alloué? À combien s'élève-t-il? Est-il conforme aux obligations légales? Quelle est la répartition budgétaire entre les activités de formation? Quelles dépenses comptabilisera-t-on dans ce budget? A-t-il fait l'objet d'une discussion en comité de gestion? A-t-il été approuvé par la haute direction à la phase 1?	
Évaluation et le suivi post-formation	Quand et comment formerons-nous les évaluateurs des formations? Sur quelles bases le formateur évaluera-t-il l'atteinte des compétences clés? Est-ce que le matériel (grilles d'évaluation ou autres) est prêt? A-t-il été présenté aux différents gestionnaires?	
Plan de formation	Est-ce que l'on a un plan de formation annuel d'établi? A-t-on élaboré des plans spécifiques de formation?	
Responsabilités	Qui est en charge de la planification des activités de formation?	

Fiche 11 : Questionnaire d'appréciation d'une activité de formation par les participants

Date de la formation : Titre de la formation : Nom du formateur : Nom du participant : Fonction occupée :					
Éléments évalués	Échelle d'évaluation (1=Très peu; 5=Très bien)				
Les objectifs de la formation ont été présentés clairement et précisément.	1	2	3	4	5
Les objectifs de la formation ont été atteints.	1	2	3	4	5
Le contenu de cette formation a répondu à mes besoins.	1	2	3	4	5
Le déroulement de la formation a facilité ma compréhension.	1	2	3	4	5
Les activités et méthodes pédagogiques utilisées ont favorisé mon apprentissage.	1	2	3	4	5
La durée était appropriée.	1	2	3	4	5
Les évaluations ont permis de mesurer ma compréhension des aspects présentés.	1	2	3	4	5
Le formateur était compétent.	1	2	3	4	5
Le formateur a été clair et précis dans ses explications.	1	2	3	4	5
Le formateur a su s'adapter et était attentif.	1	2	3	4	5
Le formateur était bien préparé.	1	2	3	4	5
Les documents et le matériel utilisé ont favorisé mon apprentissage.	1	2	3	4	5
L'environnement était propice à la formation.	1	2	3	4	5
Le nombre de participants était adéquat.	1	2	3	4	5
Cette formation va m'aider dans mon travail.	1	2	3	4	5
Dans l'ensemble, je suis satisfait de la formation.	1	2	3	4	5

Autres commentaires et recommandations:

Fiche 12 : Autoévaluation de l'employé après une activité de formation

Date de la formation : Titre de la formation : Nom du formateur : Nom du participant : Fonction occupée :	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les éléments de la formation dont je me sers le plus souvent dans le cadre de mon travail? 2. Quels sont les éléments de la formation dont je me sers le moins dans mon travail? 3. Dans mon environnement de travail, quels sont les facteurs qui rendent l'application de ce que j'ai appris difficile? 4. Quels facteurs ou moyens pourraient contribuer à améliorer la situation? 	

Fiche 13 : Autoévaluation par l'employé du transfert d'apprentissage après 4-8 semaines

Date de la formation :					
Titre de la formation :					
Nom du formateur :					
Nom du participant :					
Fonction occupée :					
Éléments évalués	Échelle d'évaluation				
	(1=Très peu; 5=Très bien)				
Je me sens apte à utiliser les compétences enseignées.	1	2	3	4	5
J'ai à ma disposition tous les outils de travail nécessaires pour utiliser ce que j'ai appris.	1	2	3	4	5
La formation a augmenté ma confiance en mes capacités de mettre en pratique les habiletés.	1	2	3	4	5
J'utilisais déjà les compétences enseignées avant de suivre la formation.	1	2	3	4	5
J'ai eu l'occasion de mettre en pratique les compétences enseignées.	1	2	3	4	5
Mon supérieur immédiat m'a offert tout le soutien nécessaire après la formation.	1	2	3	4	5
Le contenu et les exemples apportés durant la formation étaient représentatifs de mon environnement de travail.	1	2	3	4	5
J'ai pu bénéficier d'une personne-ressource pour m'aider à appliquer ce que j'ai appris.	1	2	3	4	5
La formation m'a permis d'accroître ma performance au travail.	1	2	3	4	5

Autres commentaires et recommandations:

Fiche no 14 : Bilan qualitatif des retombées des activités de formation

Date de la formation :	
Titre de la formation :	
Nom du formateur :	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Les résultats recherchés ont-ils été atteints? 2. Quels résultats avons-nous obtenus (indicateurs de performance, comportements observés)? 3. La formation a-t-elle contribué à l'amélioration de la performance organisationnelle? Si oui, comment? Si non, pourquoi? 4. Quelles compétences ont été améliorées? Dans quel département ou pour quel groupe d'employés? 5. Quelles actions peuvent être entreprises afin d'améliorer les compétences du personnel? 	

Autres commentaires et recommandations:

Fiche no 15 : Synthèse des 4 phases de la démarche d'évaluation d'une formation

ENTREPRISE	Exercice : Année 1
SECTEUR	
ACTIVITÉ DE FORMATION	
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ Impacts (de la problématique) : <ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○
IDENTIFICATION DES BESOINS	✓
PLANIFICATION DE LA FORMATION	
De mars à juin (à titre d'exemple)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Type de formation préconisée ✓ Formation prévue : (probable) ✓ Formateur : ✓ Participants : ✓ Date et lieu de la formation : ✓ Durée de la formation : ✓ Grandes lignes du contenu : ✓ Méthodes d'apprentissage souhaitées : ✓ Matériel et équipements nécessaires : ✓ Budget planifié <ul style="list-style-type: none"> ○ An 1 : \$ ○ An 2 : \$
ÉVALUATION	
Après quelques formations et/ou selon un calendrier prédéterminé	<p>Résultats et constats (selon les outils ou les indicateurs retenus, voir la liste d'indicateurs proposés, évaluation du formateur)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓
Recommandation et suivi	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓

Complété par : _____ Discuté avec : _____

3. Exemples d'utilisation des outils

Entreprise : PIÈCES ÉLITES Inc. (Mise en situation fictive)

Pièces Élite Inc. est une entreprise manufacturière située à Sainte-Marie-de-Beauce qui est spécialisée dans la fabrication de différentes pièces de métal. 80% de sa clientèle ne s'exprime qu'en anglais et elle prospecte actuellement d'autres marchés anglophones. Elle emploie 75 travailleurs dont 60 qui œuvrent dans l'usine et 15 au niveau de l'administration soient 6 représentants des ventes, 3 agents au service à la clientèle, 2 techniciens en comptabilité, 3 chargés de projets, 1 secrétaire/réceptionniste et 1 coordonnateur des ressources humaines.

Exemple 1 : Compétences en langue anglaise

Phase 1 : Examen du contexte organisationnel

Lors d'une réunion du comité de gestion au début de l'année 1, les directeurs des différents départements ont identifié certains éléments du contexte organisationnel qui influencent les besoins de formation :

- La clientèle étant majoritairement anglophone, il est essentiel pour les employés rattachés à l'administration d'être bilingues;
- L'entreprise a toujours manifesté une grande ouverture à la formation de la MO. Elle la considère comme un moyen pour maintenir son avantage concurrentiel sur les marchés desservis. D'ailleurs, elle investit chaque année environ de 2% de sa masse salariale en formation et un budget annuel a été réservé à cette fin pour l'année 1;
- Des formations en anglais ont déjà été dispensées au personnel administratif, mais il s'agissait de cours d'anglais de premier niveau (vocabulaire, accords de verbes, etc.), ce qui n'est pas suffisant. Plus particulièrement, ces formations ont été données aux agents du service à la clientèle (3), aux chargés de projets (3) et aux représentants (6), car ce sont eux qui ont besoin d'un niveau avancé en anglais. Par exemple, les chargés de projets doivent travailler régulièrement en étroite collaboration avec des partenaires anglophones;
- Les évaluations individuelles du rendement de ces employés ont démontré des lacunes au niveau des capacités de ses employés à converser en anglais. Ils en sont bien conscients. Étant donné que ce constat touche plusieurs employés, les membres du comité de gestion en sont venus à la conclusion que cette lacune était collective;
- Le responsable de la comptabilité a fait savoir aux membres du comité de gestion qu'il y avait eu une augmentation des erreurs dans les bons de commande expédiés aux clients au cours de la dernière année et que les représentations des vendeurs se traduisaient de moins en moins en contrat (ratio espéré : 3 sur 5);
- Le responsable du marketing mentionne que les sondages de satisfaction réalisés auprès d'un échantillon de clients montrent un taux d'insatisfaction de 15% attribuable en

grande partie au fait que les représentants et les agents du service à la clientèle ont du mal à s'exprimer en anglais (mauvaise compréhension des besoins).

Phase 2 : Identification des besoins

Le directeur des ressources humaines en vient donc à la conclusion que le niveau de connaissances des employés concernés n'est pas suffisamment élevé (écart de performance) et qu'il faudrait améliorer les compétences de ceux-ci en langue anglaise afin de répondre au profil d'exigences du poste. Plus particulièrement, le besoin se situe au niveau de la capacité des employés à converser en anglais avec aisance de façon électronique, par téléphone ou en personne (savoir-faire). Cet objectif constitue une priorité. Pour mieux cerner la problématique, le DRH a fait passer, en collaboration avec une institution d'enseignement, un test d'anglais aux employés concernés afin d'évaluer leur niveau de maîtrise de la langue anglaise. Et il s'est aussi entendu avec le responsable en marketing pour évaluer le taux de satisfaction de la clientèle quelques mois après la formation. Il a eu également la collaboration du responsable de la comptabilité qui a fait une appréciation qualitative de la variation du taux d'erreurs (plus élevé, élevé, moins élevé, etc.) au niveau des bons de commande suite à la formation en anglais. Les résultats seront communiqués aux employés 6 mois après la formation lors d'une rencontre d'équipe et par le biais d'évaluations individuelles du rendement afin d'avoir le temps de voir les changements.

Le DRH garde en tête que la formation devra améliorer :

- Le taux d'erreur sur les bons de commande qui est qualifié de très élevé;
- Le ratio de contrats de vente conclus (ratio de 3/5 à l'année 0);
- Le taux d'insatisfaction des clients qui était de 15% à la fin de l'année 0;
- Le niveau d'anglais qui se situait à un niveau intermédiaire à l'année 0.

Phase 3 : Planification de la formation

L'objectif visé par la formation est le suivant : *«À la fin de la formation, le personnel administratif sera capable d'entretenir une conversation soutenue en anglais»*. Le directeur RH a embauché un formateur externe qui est professeur de langue au Cégep de Lévis-Lauzon depuis 15 ans. En plus de maîtriser la langue anglaise, celui-ci a de bonnes compétences en andragogie. La formation se déroulera sur une période de 5 mois à raison de 3 heures par jour (par semaine?) pendant les heures de travail et ce, dans une salle aménagée au sein de l'entreprise que la direction a récemment équipée pour l'enseignement de l'anglais. Le coût des volumes de références, les cahiers des participants, etc. sont défrayés par Pièces Élite. Pour atteindre l'objectif fixé, le formateur aura recours à des mises en situation adaptées au contexte d'affaires de l'entreprise, des jeux de rôles afin que les participants mettent en pratique les notions vues au cours et développent plus d'aisance en anglais. Un budget de 20 000\$ a été réservé pour cette formation. Finalement, le directeur des ressources humaines en collaboration avec le formateur a préparé l'enquête de satisfaction qui sera complétée à la fin de la formation.

Phase 4 : Évaluation et suivi post-formation

À la fin de la période de formation, le directeur des ressources humaines a diffusé sur Intranet, un questionnaire visant à mesurer la satisfaction des participants à l'égard de celle-ci. Tous l'ont complété. Par exemple, les participants ont évalué des éléments tels que l'atteinte de l'objectif de formation, les compétences du formateur externe, la qualité des documents utilisés, etc.

Dans l'ensemble, le taux de satisfaction obtenu à l'égard de la formation a été très bon, car les participants ont apprécié cette formation plus pratique (savoir-faire). Aussi, le directeur des RH a comparé le niveau d'amélioration de la compétence en conversation anglaise des employés touchés avant et après la formation. La plupart des employés ont atteint un niveau avancé, ce qui est très encourageant et ce, seulement après 6 mois de formation. Leur superviseur a remarqué qu'ils étaient plus à l'aise lors de conversations avec des anglophones et qu'ils faisaient moins d'erreurs de compréhension. La formation suivie et le fait qu'ils saisissent toutes les opportunités de converser dans cette langue (ils ont plus de confiance) ont fait en sorte qu'ils ont eu plus de facilité à mettre en pratique les aspects enseignés et les membres du comité de gestion en voient les résultats. De plus, ils ont reçu l'appui et les encouragements de leur superviseur et des membres du comité de gestion pendant toute la durée de la formation.

Un tableau de bord a été élaboré par le directeur des ressources humaines afin d'assurer un meilleur suivi de la formation donnée. Les indicateurs relevés à l'année 0 lors de la phase 1 et 2 ont été placés dans le tableau et comparés à ceux obtenus à la fin de l'année 1 dans le but d'évaluer les écarts et d'y trouver des solutions ou encore, de favoriser les échanges sur les causes possibles. Le tableau de bord se trouve ci-dessous. Ainsi, réunis au mois de décembre de l'année 1, les membres du comité de gestion ont pu constater que dans l'ensemble, les effets ont été positifs pour l'entreprise :

- il y a moins d'erreurs au niveau des bons de commande (erreurs qualifiées de moins fréquentes), il faut donc continuer;
- les clients sont davantage satisfaits. Il faut poursuivre les efforts pour satisfaire les clients en notant les plaintes/insatisfactions, et en développant une politique en matière de traitement des plaintes;
- le niveau maîtrise de la langue s'est accru passant d'un niveau intermédiaire à un niveau avancé. Par contre, il faut continuer à dispenser de la formation en anglais, car c'est une compétence essentielle;
- il faut travailler au niveau des présentations de vente pour améliorer le nombre de contrats décrochés à chaque présentation, car à l'année 1, l'entreprise n'a pas atteint son objectif (elle a obtenu un ratio de 2/5). Peut-être y-a-t-il lieu de se questionner sur d'autres éléments qui influencent la conclusion d'une vente et qui n'ont pas été comblé par la formation dispensée (ex. : développement d'un argumentaire, réponse aux objections).

Tableau de bord

Critères ou indicateurs	Année 0	Année 1	Écart	Commentaires/Solutions RH
Taux d'erreur sur bons de commandes ¹	Très élevé	Moins élevé	-	Continuer
Ratio 3/5 (3 contrats décrochés pour 5 présentations de vente)	3/5	2/5	1/5	Regarder d'autres aspects de la langue pouvant aider à améliorer le taux de conclusion d'une vente (ex. : l'art de faire des présentations percutantes)
Taux d'insatisfaction des clients	15%	10%	(5%)	Travailler sur le service à la clientèle, noter les insatisfactions, développer une politique de traitement des plaintes
Niveau d'anglais (débutant, intermédiaire, avancé) de chacun des employés	Intermédiaire	Avancé	Augmentation du niveau	Continuer à former

¹ Le taux d'erreur a été apprécié sur une base qualitative dans l'exemple. Cependant, il est possible d'avoir une mesure quantitative si c'est le souhait de l'entreprise-

Fiche synthèse de l'exemple 1

ENTREPRISE	PIÈCES ÉLITES INC	Exercice : Année 2
SECTEUR	Vente et service à la clientèle	
ACTIVITÉ DE FORMATION	Formation anglais avancé pour les représentants, les chargés de projet et les agents au service à la clientèle	
CONTEXTE ORGANISATIONNEL		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientèle en majorité anglophone, de plus en plus avec l'exportation aux États-Unis ✓ Gestionnaires et superviseurs constituent la faiblesse ✓ Agents de service à la clientèle (3), représentants (5) et chargés de projets peu performants en anglais ✓ Plusieurs évaluations individuelles d'employés soulèvent également des problèmes ✓ Impacts : <ul style="list-style-type: none"> ○ Taux de satisfaction/ventes de clients en baisse ○ Erreurs sur devis ou commandes ○ Difficulté de plusieurs employés à soutenir une conversation avec des clients anglophones ○ % de contrats décrochés : insatisfaisant 	
IDENTIFICATION DES BESOINS		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rehausser le niveau d'anglais du personnel en contact avec la clientèle pour aller vers le niveau avancé 	
PLANIFICATION DE LA FORMATION		
De mars à juin	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation en entreprise, par période de trois (3) heures décroissants ✓ Formation prévue : ✓ Budget planifié <ul style="list-style-type: none"> ○ Année 2 : 20 000 \$ ○ Année 3 : 11 000 \$ 	
ÉVALUATION		
Après quelques formations et/ou selon un calendrier prédéterminé	Résultats et constats <ul style="list-style-type: none"> ✓ Taux de satisfaction des clients passe de 90 % à 96 % (selon étude de satisfaction) ✓ Réduction sensible du nombre d'erreurs sur devis et commandes (appréciation de la direction des ventes) ✓ Hausse dans le nombre de contrats décrochés (Estimation de la direction mais pas encore mesurable) ✓ Employés plus confiants (Auto-évaluation de leurs compétences après formation) 	
Recommandation et suivi		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconduire la formation pour l'année 3 ✓ Faire approuver le budget de l'année 3 	

Complété par : _____ Discuté avec : _____

Exemple 2 : PAMT (Programme d'apprentissage en milieu de travail)

Phase 1 : Examen du contexte organisationnel

Suite à un projet majeur de modernisation de l'usine, de nouvelles machines industrielles ont été installées il y a 3 mois. Nous avons constaté un taux de rotation élevé du personnel causé par des départs non prévus d'employés. De plus, les nouveaux employés engagés sont intéressés et motivés mais peu entraînés.

Ceci cause une sous-utilisation des nouveaux équipements. De plus le manque de qualification et le manque de formation des employés d'usine entraînent souvent des arrêts inhabituels des machines et une perte de produits et de matières premières.

Les quelques employés habilités à travailler sur les nouvelles machines deviennent épuisés. Le département des ventes est insatisfait car la production de l'usine ne permet pas de satisfaire les commandes des clients. Ceci nous a fait perdre des ventes potentielles qui sont récupérées par la compétition.

On a également remarqué une baisse du taux de productivité par heure de main-d'œuvre directe

La direction est déçue du niveau de production total qui est trop bas par rapport aux attentes compte tenu de l'investissement en immobilisation. On a aussi constaté un taux de rejet élevé et un coût de revient unitaire plus élevé que prévu.

Phase 2 : Identification des besoins

Une évaluation des compétences et de la formation des nouveaux employés en place (6) et des futurs employés à engager (4) d'ici 3 mois permet de conclure que l'entreprise a besoin d'un programme de formation technique sur une meilleure utilisation des équipements.

La formation ciblée pour répondre à ce besoin est un PAMT, c'est-à-dire une formation avec compagnon expérimenté dans le cadre d'un devis de formation échelonné sur quelques semaines pour chaque employé visé. Cette formation en milieu de travail est organisée à partir des compétences identifiées comme pertinentes et nécessaires à un poste donné.

Phase 3 : Planification de la formation

Le devis de formation sera préparé conjointement par l'entreprise « Contact-pro Inc.» avec la direction de l'usine et le professionnel des ressources humaines. La formation s'étalera sur 3 mois débutant autour du 15 avril. Il est prévu de répartir la formation sur deux exercices, au cours des périodes les plus appropriées selon la direction de l'usine

L'évaluation des coûts du PAMT pour 10 employés de l'atelier se répartit comme suit entre les deux exercices financiers :

- Année 1 : 28 000 \$
- Année 2 : 25 000 \$

Ce programme de qualification des nouveaux employés aux nouvelles technologies de production est admissible à une subvention d'Emploi-Québec et pourrait donc être financé par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre.

Phase 4 : Évaluation et suivi post-formation

Résultats et constats

- Année 1: 5 des employés formés sont maintenant autonomes sur les équipements de l'atelier (selon l'évaluation du rendement);
- Le taux de productivité par heure de Main-d'œuvre directe (MOD) est passé de x unités par Heure de main-d'œuvre directe (HMOD) à l'année 0 à y unités à l'année 1 (sur base comparative);
- Le nombre d'unités produites (production totale) pour le 2^e trimestre a augmenté de 14 % par rapport au 1^{er} trimestre de l'année 1.

On a constaté une baisse du coût de revient unitaire moyen de 5 % (base comparative)

On recommande l'accélération du PAMT pour l'année 2 et de rehausser le budget de formation à 35 000 \$ afin de tenir compte d'un nombre plus élevé (+ 3) d'employés.

Fiche synthèse de l'exemple 2

ENTREPRISE	PIÈCES ÉLITES INC. Exercice année 1
SECTEUR	Usine
ACTIVITÉ DE FORMATION	« PAMT Performe-usine » -(Compétences à l'ajustage de l'équipement et à la séquence des opérations)
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nouvelles machines industrielles installées depuis 3 mois ✓ Rotation du personnel, nouveau personnel engagé intéressé mais peu entraîné ✓ Équipements sous-utilisés ou mal utilisés, plusieurs arrêts ✓ Seuls quelques employés sont habilités mais deviennent épuisés ✓ Production en usine ne répond pas à la demande des ventes ✓ Gaspillage de matières premières et de produits ✓ Impacts : <ul style="list-style-type: none"> ○ Taux de productivité par heure de MOD baisse ○ Niveau de production total trop bas par rapport aux attentes de l'investissement ○ Taux de rejet élevé ○ Coût de revient unitaire + élevé que prévu
IDENTIFICATION DES BESOINS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation et mise à niveau requise des employés actuels (6) et à engager (4) sur les nouveaux équipements ✓ Travail avec compagnon expérimenté à organiser selon l'identification des compétences nécessaires
PLANIFICATION DE LA FORMATION	
De mars à juin	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PAMT pour 10 employés de l'atelier <ul style="list-style-type: none"> ○ Année 1 : 28 000 \$ ○ Année 2: 25 000 \$ ○ Admissible au programme d'Emploi-Québec
ÉVALUATION	
Après quelques formations et/ou selon un calendrier prédéterminé	<p>Résultats et constats</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Année 1 : 5 des employés formés sont maintenant autonomes sur les équipements de l'atelier (selon l'évaluation du rendement) ✓ Le taux de productivité par heure de MOD est passé de x unités par HMOD à l'année 0 à y unités à l'année 1 (sur base comparative) ✓ Le nombre d'unités produites (production totale) pour le 2^e trimestre a augmenté de 14 % par rapport au 1^{er} trimestre de l'année 1 ✓ Baisse du coût de revient unitaire moyen de 5 % (base comparative)
Recommandation et suivi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintient/ ou accélération du PAMT pour l'année 2 ✓ Budget de formation révisé pour l'année 2 35 000 \$

Complété par : _____ Discuter avec : _____

Exemple 3 : Compétences en conduite d'un chariot élévateur

Phase 1 : Examen du contexte organisationnel

Actuellement, l'entreprise compte un seul cariste attitré à temps plein, M. Labranche qui du reste est à un an de la retraite. Pierre Labranche a appris son travail de conducteur de chariot élévateur sur le tas au début de sa carrière. Il n'a jamais suivi de formation. Avec l'accord du contremaître, M. Labranche a initié Robert Lavertue à la conduite du véhicule afin de le remplacer lorsqu'il est absent. Au cours des années, les choses ont toujours bien été sans incident grave. Mais au cours des six derniers mois, la guigne semble s'acharner sur ce poste de travail. À quelques reprises, le contremaître de l'usine a dû intervenir auprès de M. Labranche suite à une série d'incidents : le chariot élévateur qui passe proche de se renverser sur le côté à cause des charges trop lourdes et mal balancées, vitesse excessive, circulation dans l'usine avec des charges dans les airs à plus de six pieds, le véhicule qui ne démarre pas à cause d'un manque d'entretien, etc. La goutte d'eau qui a fait déborder le vase c'est lorsque Robert Lavertue a endommagé le véhicule d'un client en échappant un chargement mal balancé et beaucoup trop lourd pour le chariot. Bien sûr, l'entreprise est assurée pour ce genre d'incident mais la direction a trouvé qu'il est peut-être temps de faire suivre une formation en bonne et due forme aux deux opérateurs du chariot élévateur avant qu'il ne se produise quelque chose de grave. Bref, il est temps d'avoir une politique d'utilisation sécuritaire du chariot élévateur.

Phase 2 : Identification des besoins

Le directeur de la production, le contremaître et le responsable des ressources humaines en viennent à la conclusion que l'entreprise est en situation de vulnérabilité très élevée en ce qui concerne le poste de cariste. En effet, il est inacceptable en matière de SST que l'entreprise ait toléré pendant toutes ces années qu'un employé qui n'a aucune formation conduise le chariot élévateur compte tenu du fait que, selon les statistiques, les accidents avec ce type de véhicule sont souvent très graves et qu'il existe par ailleurs des normes qu'il faut respecter. De plus, l'entreprise perpétue la situation en laissant Robert Lavertue utiliser lui aussi le véhicule sans formation reconnue. Il est donc impératif d'enrichir les connaissances tacites des deux individus par une formation plus formelle qui respecte les normes sur la conduite sécuritaire des chariots élévateurs à la fois au niveau théorique et pratique. À la fin de la formation, les participants devraient :

1. Connaître et comprendre :
 - les méthodes de travail sécuritaires avec un chariot élévateur;
 - les risques inhérents à l'utilisation d'un chariot élévateur et;
 - les règles de gerbage et dégerbage, de chargement et de déchargement;
 - les principes d'un environnement sécuritaire de travail;
 - les caractéristiques du chariot utilisé dans l'entreprise.
2. Être en mesure :
 - de reconnaître les éléments de danger dans l'environnement de travail;
 - d'effectuer une inspection visuelle complète avant la mise en marche et l'opération du chariot élévateur;
 - d'opérer un chariot élévateur de façon sécuritaire.

Phase 3 : Planification de la formation

La formation sera d'une durée de 6 heures réparties comme suit : quatre heures de théorie et deux heures de pratique sur le lieu de travail sous la supervision du formateur. On espère que deux heures de pratique seront suffisantes étant donné que les deux individus jouissent déjà d'une certaine expérience pratique. La formation sera dispensée un samedi afin d'éviter l'arrêt des opérations. La partie pratique se fera ainsi dans un contexte plus sécuritaire. Le temps de cette formation sera rémunéré pour les deux employés au taux normal d'une journée de travail; cependant, ces derniers pourront, à tour de rôle, bénéficier d'une journée de congé dans la semaine afin de compenser le samedi consacré à la formation. Les deux parties de la formation se répartissent comme suit :

Partie théorique

1. La réglementation (Normes CSA B335.04 et ASME B 56.1)
2. Les principales causes d'accident
3. La description du chariot élévateur et l'inspection pré opérationnelle
4. Les modes d'alimentation (électrique ou propane)
5. La plaque de capacité
6. Les équipements de protection individuelle (EPI)
7. Le triangle de stabilité du chariot élévateur
8. La conduite du chariot élévateur
9. La manipulation de charges
10. L'environnement de travail
11. Les risques ergonomiques

Cette partie d'une durée de quatre heures fera l'objet d'un test d'évaluation des connaissances théoriques à la fin de la formation. Les résultats de ce test feront partie du bilan que le formateur devra faire au responsable des ressources humaines.

Partie pratique

La partie pratique consistera à faire des exercices de conduite, de manipulation de charges et d'opérations de maintenance du véhicule en situation quasi réelle. Les opérations à cet effet seront:

1. Inspection pré opérationnelle
2. Exercices pratiques pour manœuvrer et opérer un chariot élévateur (application des connaissances)
3. Techniques d'opération sécuritaires
4. Manipulation d'une charge, gerbage de palettes, chargement et déchargement d'une remorque
5. Changement de la bouteille de propane ou de la batterie selon les normes
6. Procédure de recharge sécuritaire d'une batterie

Au cours de cette partie, le formateur procède à l'évaluation de la maîtrise des habiletés chez les participants au fur et à mesure de la séance de pratique sur les lieux de travail et corrige les apprenants s'il y a lieu.

Budget

Le budget prévu est de 1 500\$ pour les six heures de formation. De plus, Il faudra prévoir annuellement un montant de 500\$ à 1 000\$ pour une mise à jour des connaissances et une vérification des pratiques de conduite sécuritaire du chariot élévateur.

Évaluation de la formation par les participants

À la fin de la journée de formation, les deux employés procéderont à une appréciation globale de la formation suivie en utilisant le questionnaire prévu à cette fin. Le questionnaire complété sera remis à la direction des ressources humaines en même temps que les résultats du test théorique.

Phase 4 : Évaluation et suivi post-formation

Le lundi suivant la formation, le responsable des ressources humaines, le contremaître et le directeur de la production rencontrent les deux participants à la formation de la fin de semaine afin de connaître leur degré de satisfaction à l'égard de la formation. Au préalable, le responsable des ressources humaines aura préparé un certain nombre de questions relatives :

- Aux objectifs de la formation;
- À la pertinence de la formation;
- Aux compétences du formateur;
- À la pertinence et à la qualité de la documentation;
- À leur point de vue global sur la journée de formation.

Lors de cette rencontre, les cinq personnes se penchent également sur les résultats du test théorique et sur le questionnaire complété par les participants à la fin de la formation. C'est aussi l'occasion de savoir si, à court terme, les deux individus formés pensent avoir amélioré leurs connaissances quant à la conduite du chariot élévateur et s'ils sont plus conscients des risques que comporte la conduite de ce type de véhicule. Au cours de la semaine qui suit la formation, Robert Lavertue est appelé plus souvent à travailler avec le véhicule, question de mettre en pratique ses apprentissages comme Pierre Labranche. Le vendredi de cette même semaine le responsable des ressources humaines, le directeur de la production et le contremaître ont une rencontre avec les deux individus afin de savoir si les choses se sont bien passées au cours de cette première semaine suivant la formation.

Au cours de la deuxième ou troisième semaine suivant la formation, le formateur revient à l'improviste faire l'observation des deux formés en action. Ces visites impromptues se terminent par une brève rencontre au cours de laquelle il fait part de ses observations aux deux employés.

Trois mois plus tard, le responsable des ressources humaines fait un bilan informel de la situation avec ses deux autres collègues et ils constatent que le nombre d'incidents a diminué même s'ils ne peuvent avancer de chiffre précis. Selon leur estimation, la baisse peut être de l'ordre de 50 % alors que les comportements téméraires de gerbage et dégerbage, de transport de charges avec les fourches à plus de 6 pieds du sol ont pratiquement disparus.

Instauration d'un tableau de bord

Lors de cette rencontre, les trois gestionnaires adoptent d'implanter un tableau de bord.

Exemple du tableau de bord

Critères ou indicateurs	Année 0	Année 1	Année 2	Écart	Commentaires et solutions
Nombre d'incidents liés au chariot élévateur dans le mois	Aucune donnée formelle mais une impression générale à l'effet que la situation commandait une prise en charge	Recueillir les données en cours d'année	Recueillir les données en cours d'année		
Nombre d'accidents liés au chariot élévateur dans le mois	idem	idem	Idem		
Observations du contremaître sur : <ul style="list-style-type: none"> - Le respect des normes de sécurité - Le port des équipements de protection (ceinture de sécurité) - La vitesse de déplacement du véhicule - Le respect des charges maximales - Le respect de la hauteur des fourches chargées lors des déplacements - Le respect des procédures de gerbage et dégerbage 	idem	idem	idem		
Le nombre et la teneur des commentaires des collègues de travail via un sondage mensuel (anonyme) sur la gestion des risques en SST (respect des normes de sécurité, vitesse de déplacement du véhicule, port de l'équipement de protection, etc.)	idem	idem	idem		
Nombre de pannes du chariot élévateur dues à un mauvais entretien du véhicule	idem	idem	idem		
Commentaires des chauffeurs clients sur : <ul style="list-style-type: none"> - Le respect des normes de sécurité - Le taux de satisfaction générale du client à l'égard du travail du cariste 	idem	idem	idem		

Réunion mensuelle de SST

Lors de cette même réunion les trois gestionnaires instaurent au niveau de l'usine (secteur production), une réunion mensuelle d'une trentaine de minutes au cours de laquelle l'on analyse (discussion) la performance des différents départements de l'usine en matière de SST et notamment celle des conducteurs du chariot élévateur sur la base des indicateurs mentionnés dans le tableau de bord.

Un an environ plus tard, le formateur revient pour une évaluation et une vérification du maintien des bonnes habitudes de travail chez les caristes et corrige les comportements inadéquats persistants. Pour ce faire, les données du tableau de bord seront d'une grande utilité.

Fiche synthèse de l'exemple 3

ENTREPRISE SECTEUR ACTIVITÉ DE FORMATION	PIÈCES ÉLITES INC. Exercice année 1 Usine Cariste
	<p style="text-align: center;">CONTEXTE ORGANISATIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un seul conducteur habilité qui a appris sur le tas sans jamais avoir suivi de formation ✓ Le conducteur habilité est proche de la retraite ✓ Le conducteur occasionnel n'a ni la formation ni l'expérience du conducteur habilité ✓ Plusieurs incidents sont arrivés au cours des six derniers mois. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Situation de vulnérabilité de l'entreprise à ce poste de travail ○ Risque élevé d'incidents et d'accidents ○ Urgence de former les opérateurs de chariot
	<p style="text-align: center;">IDENTIFICATION DES BESOINS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaître et comprendre les risques et dangers inhérents à l'utilisation du chariot élévateur ✓ Connaître la réglementation ✓ Connaître les méthodes de travail sécuritaires ✓ Connaître les règles de gerbage, de chargement et de déchargement ✓ Connaître les principaux éléments d'une inspection visuelle et d'un entretien de base du chariot élévateur
De mars à juin	<p style="text-align: center;">PLANIFICATION DE LA FORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trouver un formateur agréé ou solliciter l'aide du comité sectoriel; ✓ Choisir la date et le jour de la formation (un samedi) ✓ Informer les deux employés (conducteur habituel et occasionnel) ✓ Prévoir le budget de la formation <ul style="list-style-type: none"> ○ Année 1: 1 750 \$ (coût du formateur agréé et salaires des deux employés pour la journée)
Après quelques formations et/ou selon un calendrier prédéterminé	<p style="text-align: center;">ÉVALUATION</p> <p>Résultats et constats</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rencontre des deux formés avec le responsable RH, le contremaître et le directeur de production le lundi ✓ Rencontre des 5 le vendredi afin de faire le bilan de la semaine ✓ Deux semaines plus tard les employés font l'objet d'une évaluation (observation) par le formateur agréé, sur les lieux de travail ✓ Les employés connaissent les Normes CSA B335.04 et ASME B 56.1 et les appliquent de plus en plus; ✓ Les employés adoptent des comportements plus sécuritaires et sont plus conscients des risques; ✓ Font mieux les opérations de gerbage et dégerbage, de chargement et déchargement. ✓ Bilan après 3 mois et implantation d'une procédure plus formelle avec l'utilisation du tableau de bord
	<p style="text-align: center;">Recommandation et suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire venir une fois par année le formateur pour une mise à jour et une observation des conducteurs en situation de travail. ✓ Prévoir le budget annuel à cette fin (500 \$ à 1 000 \$)

Complété par : _____ Discuté avec : _____

Pièces Érites Inc.
Sommaire exécutif de la formation (*)
Année 2

N° DE PROJET	DESCRIPTION DE LA FORMATION	OBJECTIFS	ÉVALUATION	CODE DE PRIORISATION	BUDGET ANNÉE 2	BUDGET RÉEL ANNÉE 2	BUDGET ANNÉE 3
PROJET F1A	Compétence en langue anglaise	Amélioration des ventes avec clients anglophones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taux de satisfaction de la clientèle augmente de 90 % à 96 %. ✓ Réduction notable des erreurs sur commandes anglophones ✓ Hausse prévisible du volume de vente (non mesurable à ce jour) 	2	20 000 \$	18 760 \$	11 000 \$
PROJET F1B	PAMT Performe-Usine	Augmenter le niveau de production et la productivité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 employés formés et autonomes ✓ Le nombre d'unités produites a augmenté de 14 % ✓ Baisse du coût de revient moyen de 5 % 	2	28 000 \$	29 500 \$	35 000 \$
PROJET F1C	Conduite de chariot élévateur	Instaurer des comportements sécuritaires dans la conduite du chariot élévateur	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration qualitative des comportements sécuritaires ✓ Le contremaître constate une nette amélioration de la situation ✓ Nette diminution des 	1	2 000 \$	2 750 \$	1 000 \$

N° DE PROJET	DESCRIPTION DE LA FORMATION	OBJECTIFS	ÉVALUATION	CODE DE PRIORISATION	BUDGET ANNÉE 2	BUDGET RÉEL ANNÉE 2	BUDGET ANNÉE 3
			commentaires négatifs des collègues de l'ordre de 50 % ✓ Diminution des incidents rapportés de l'ordre de 60 % ✓ 1 seul commentaire négatif des chauffeurs clients ✓ 0 panne du chariot ✓ 0 accident				
TOTAL :					50 000 \$	51 010 \$	47 000 \$

(*) : Tableau sommaire préparé à partir des fiches techniques de formation

Code de priorisation : 1=Prioritaire à cause d'une règle, d'une loi 2=Nécessaire 3=Non-urgent

4. Indicateurs de performance

Dans cette section, nous présentons des tableaux d'indicateurs de performance pouvant être utilisés par les gestionnaires, les responsables des ressources humaines ou d'autres intervenants en formation. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais une série des principaux indicateurs pouvant être retenus pour des fins d'évaluation des retombées des activités de formation. Ils concernent la productivité, les ressources humaines, la santé et sécurité au travail et le marketing dans un contexte d'entreprises manufacturières.

INDICATEUR DE PRODUCTIVITÉ	CALCUL	INTERPRÉTATION	EXEMPLES DE CAUSES POSSIBLES
PRODUCTIVITÉ PAR UNITÉ DE MATIÈRE PREMIÈRE	$\frac{\text{Nbre de produits fabriqués pour la période}}{\text{Quantité de matières premières utilisées pour la période}}$	Augmentation du ratio (+) : Amélioration	Amélioration : matière première de meilleure qualité, main-d'œuvre plus qualifiée, mieux encadrée, meilleurs équipements, réduction des rejets Détérioration : Rotation du personnel, bris d'équipement, matière première de moins bonne qualité
COÛT DE REVIENT UNITAIRE	$\frac{\text{Coût de fabrication de la période (MOD+MP+FGF)}}{\text{Nombre de produits fabriqués}}$	Diminution du ratio (-) : Amélioration	Amélioration : matière première de meilleure qualité, main-d'œuvre plus qualifiée, mieux encadrée, meilleurs équipements, réduction des rejets Détérioration : Rotation du personnel, bris d'équipement, matière première de moins bonne qualité, volume mis en production
COÛT DE REVIENT UNITAIRE MAIN-D'OEUVRE	$\frac{\text{Coût en main-d'œuvre (directe + ind.) de la période}}{\text{Nombre de produits fabriqués pour la période}}$	Diminution du ratio (-) : Amélioration	Amélioration : matière première de meilleure qualité, main-d'œuvre plus qualifiée, mieux encadrée, apprentissage complété, meilleurs équipements, réduction des rejets Détérioration : Rotation du personnel, bris d'équipement, matière première de moins bonne qualité,
TEMPS STANDARD DE FABRICATION (TS)	Temps normé estimé par ingénieur de production	Diminution (-) : Amélioration	Amélioration : Apprentissage complété, meilleurs équipements, main-d'œuvre plus qualifiée, simplification du processus de fabrication Détérioration : Personnel moins qualifié, matière de moins bonne qualité, autres
ÉCART TEMPS SUR MAIN-D'OEUVRE	(Heures réelles de MOD-Heures standards) x Taux horaire standard ou moyen	Réduction : Réduction du temps de fabrication, donc amélioration Augmentation : Coûte plus cher en temps que la norme, détérioration	Amélioration : matière première de meilleure qualité, main-d'œuvre plus qualifiée, mieux encadrée, apprentissage complété, meilleurs équipements, réduction des rejets Détérioration : Rotation du personnel, bris d'équipement, matière première de moins bonne qualité,
ÉCART QUANTITÉ SUR MATÉRIAUX	(Quantité réelle – Quantité standard) x coût standard unitaire en matière	Réduction : Réduction des quantités requises par rapport aux normes, donc favorable Augmentation : Utilisation de quantité	Amélioration : matière première de meilleure qualité, main-d'œuvre plus qualifiée, mieux encadrée, apprentissage complété, meilleurs équipements, réduction des rejets Détérioration : Rotation du personnel, bris d'équipement, matière première de moins bonne qualité,
TAUX DE REJET	$\frac{\text{Nombre d'unités rejetées}}{\text{Nombre d'unités transformées}}$	Diminution (-) : Amélioration	Amélioration : Apprentissage complété, meilleurs équipements, main-d'œuvre plus qualifiée, simplification du processus de fabrication Détérioration : Personnel moins qualifié ou moins expérimenté, matière de moins bonne qualité, bris d'équipement, autres

INDICATEUR SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	CALCUL	INTERPRÉTATION	EXEMPLES DE CAUSES POSSIBLES
Taux d'incidence	$\frac{\text{Nombre de nouveaux cas de lésions professionnelles}}{\text{Nombre de travailleurs}} \times 100$	<p>Nombre total de lésions professionnelles indemnisées survenues au cours d'une période donnée pour un nombre moyen de travailleurs au cours de cette même période. Permet de cibler plus facilement les populations de travailleurs plus à risque. La comparaison peut se faire par service, par fonction, par quart de travail ou par saison.</p> <p>Exemple : 5 lésions dans l'année et le nombre moyen de travailleurs dans cette même année est de 50 personnes. Alors le TI = 5/50 x 100 = 10% ou 100/1000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation du travailleur - Comportements inadéquats du travailleur (inattention, insouciance, non-respect des règles et normes établies) - Mauvais état du véhicule - Organisation du travail inadéquate - Surcharge de travail - Lieu de travail inadapté
Taux de fréquence	$\frac{\text{Nombre de nouveaux cas de lésions professionnelles}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 200\,000$	<p>C'est le nombre de lésions survenues par 200 000 heures travaillées. C'est le rapport entre le nombre de lésions survenues sur une période donnée et le nombre d'heures travaillées au cours de cette même période standardisé avec la constante 200 000 (100 travailleurs travaillant 40 h par semaine pendant 50 semaines)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation du travailleur - Comportements inadéquats du travailleur (inattention, insouciance, non-respect des règles et normes établies) - Mauvais état du véhicule - Organisation du travail inadéquate - Surcharge de travail - Lieu de travail inadapté
Taux de prévalence	$\left[\left(\frac{\text{Nombre de jours perdus pour les nouveaux cas de lésions professionnelles survenues durant l'année}}{\text{Nombre annuel moyen de travailleurs}} \right) + 365 \text{ jours} \right] \times 1000$	<p>La valeur de ce taux présente le nombre de travailleurs absents du travail, à chaque jour, à cause d'une lésion professionnelle indemnisée, par 1000 travailleurs.</p>	<p>Les absences sont dues aux lésions sont survenues à causes de l'un ou l'autre des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation du travailleur - Comportements inadéquats du travailleur (inattention, insouciance, non-respect des règles et normes établies) - Mauvais état du véhicule - Organisation du travail inadéquate - Surcharge de travail - Lieu de travail inadapté
Taux de prévalence ETC	$\left[\left(\frac{\text{Nombre de jours perdus pour les nouveaux cas de lésions professionnelles survenues durant l'année}}{\text{Nombre annuel d'heures travaillées / 2000 heures}} \right) + 365 \text{ jours} \right] \times 1000$	<p>La valeur de ce taux représente le nombre de travailleurs équivalents temps plein absents du travail, à chaque jour, à cause d'une lésion professionnelle indemnisée, par 1000 travailleurs.</p>	<p>Idem</p>
Taux de gravité	$\frac{\text{Nombre de jours perdus pour les nouveaux cas de lésions professionnelles}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 200000$	<p>C'est le rapport entre le nombre de jours indemnisés pour les lésions durant une période de temps donnée et le nombre d'heures travaillées au cours de cette même période.</p>	<p>Le nombre de jours perdus dépend de la sévérité des lésions. Mais ces lésions sont survenues à causes de l'un ou l'autre des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation du travailleur - Comportements inadéquats du travailleur (inattention, insouciance, non-respect des règles et normes établies)

			<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais état du véhicule - Organisation du travail inadéquate - Surcharge de travail - Lieu de travail inadapté
Indice de gravité	$\frac{\text{Nombre total de jours indemnisés pour les lésions}}{\text{Nombre de lésions survenues au cours de la période}}$	C'est la durée moyenne par lésion. C'est le rapport entre le nombre moyen de jours perdus et le nombre de lésions avec perte de temps pour une période de temps donnée.	Idem
Durée moyenne d'absence	$\frac{\text{Nombre de jours perdus}}{\text{Nombre de lésions}}$	Idem	Idem

Autres indicateurs en SST :

- *Taux d'absentéisme* : cet indicateur peut être utilisé pour mesurer le niveau d'amélioration du climat de travail à la suite d'une formation donnée à cet effet.
- *Nombre de suggestions faites par les employés pour améliorer la SST* : cet indicateur peut être utilisé pour mesurer les retombées d'une formation sur l'amélioration ou l'instauration d'une culture de SST.
- *Taux et fréquence de participation des travailleurs aux réunions relatives aux problématiques de SST* : cet indicateur peut être utilisé pour mesurer les retombées d'une formation sur l'amélioration ou l'instauration d'une culture de SST.
- *Nombre d'heures supplémentaires* : cet indicateur peut être utilisé pour mesurer les retombées d'une formation sur l'organisation et l'affectation du personnel.
- *Nombre de personnes formées à la santé et sécurité au travail* : cet indicateur peut être utilisé pour mesurer les retombées d'une formation sur la sensibilisation des travailleurs à l'importance de la SST; il peut aussi servir à mesurer la performance des gestionnaires en matière d'amélioration de la culture SST dans leur service.

INDICATEURS-Ressources humaines	CALCUL	INTERPRÉTATION	EXEMPLES DE CAUSES POSSIBLES
Taux de roulement du personnel	Nombre de départ/Effectif moyen	Augmentation : personnel quitte l'entreprise et on doit réembaucher Diminution : personnel reste et la rétention est bonne	Augmentation : mauvais encadrement, charge de travail trop lourde, insatisfaction relatives aux conditions de travail, formation inadéquate Diminution : formation appropriée, bonnes conditions de travail, bon climat de travail
Taux d'absentéisme	Nombre de travailleurs absents/Nombre d'heures travaillées	Augmentation : coûts plus élevés pour l'entreprise, augmentation du coût des charges sociales Diminution : personnel est davantage présent au travail, coûts moins élevés	Augmentation : personnel non en santé, charge de travail trop lourde, climat de travail conflictuel Diminution : programme santé offert, bon climat de travail, niveau de formation adéquat
Taux d'attraction	Nombre de candidatures/Nombre de postes à pourvoir	Augmentation : réception de candidatures, intérêt élevé pour l'entreprise Diminution : moins de candidatures, difficultés de recrutement	Augmentation : organisation connue, offre de la formation comme avantage, méthodes de recrutement efficaces Diminution : organisation pas suffisamment connue, offre d'emploi plus ou moins attrayante, mauvaise réputation de l'organisation
Taux de participation à la formation	Nombre d'employés ayant participé à une formation/Nombre total d'employés	Augmentation : plus de compétences, avantage concurrentiel Diminution : moins de compétences mises à jour, perte de compétitivité	Augmentation : encouragement de la direction, formation qui répond aux besoins Détérioration : ignorance de l'activité, manque d'intérêt pour l'activité de formation, ne répond pas aux besoins
Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation	Montant investit au total en formation/Masse salariale totale	Augmentation : budget consacré à la formation, personnel mieux formé Diminution : budget limité	Amélioration : obligation de se conformer à la loi, nombre d'employés plus importants, environnement plus concurrentiel Détérioration : gestionnaires ne voient pas les bienfaits de la formation, réduction du chiffre d'affaires ne permettant pas de gros investissements en formation
Taux d'accès à la formation	Nombre de salariés formés/Effectif total	Augmentation : intérêt pour la formation Diminution : absence de mesures incitatives pour la formation	Augmentation : formation promue, incitation des gestionnaires Diminution : moment de la formation n'est pas approprié, organisation limite la formation

INDICATEUR-Marketing	CALCUL	INTERPRÉTATION	EXEMPLES DE CAUSES POSSIBLES
Part de marché	Ventes de l'entreprise/Total des ventes dans l'industrie	Augmentation : meilleure présence sur le marché, joueur plus important dans l'industrie Diminution : plus grande concurrence	Augmentation : activités de communication plus agressives, plus grande valeur ajoutée attribuable aux compétences du personnel Diminution : mauvais produit ou service, mauvaise réputation, concurrence plus féroce dans l'industrie
Taux de réclamation clients	Nombre total de réclamations client reçues/Nombre de commandes totales	Augmentation : plus grande insatisfaction des clients, perte de ventes Diminution : fidélisation des clients, prise de commandes de qualité	Augmentation : erreurs lors des commandes, manque de précision du personnel, mauvais produit fabriqué, manque de considération du client Diminution : meilleure formation, meilleur produit fabriqué
Taux de clients satisfaits	Nombre de clients satisfaits/Nombre de clients total	Augmentation : meilleure présence sur le marché, joueur plus important dans l'industrie Diminution : plus grande concurrence	Augmentation : attitude favorable à l'égard de la clientèle, bon produit offert, équipe de vente qualifiée Diminution : mauvaise formation, produit déficient
Taux d'erreurs de facturation clients	Nombre d'erreurs de facturation/Nombre total de factures émises	Diminution : clients satisfaits, précision lors de la saisie de données Augmentation : clients insatisfaits, perte de revenus	Augmentation : nouvel employé, mauvaise compréhension du travail, dérangements provenant de l'environnement de travail Diminution : personnel mieux formé, bonne connaissance des produits
Taux de conversion des rendez-vous en proposition de vente	Nombre de rendez-vous avec proposition de vente/Nombre de rendez-vous réalisés	Augmentation : meilleure présence sur le marché, joueur plus important dans l'industrie Diminution : diminution des ventes	Augmentation : équipe de vente performante, répond à un besoin du client, prospection juste des clients Diminution : concurrence plus forte, faiblesse au niveau de la capacité à présenter un produit

INDICATEUR-rendement global	CALCUL	INTERPRÉTATION	EXEMPLES DE CAUSES POSSIBLES
RI (rendement sur investissement) en %	<p>RI = Bénéfice net tiré de la formation/ Coût du programme de formation</p> <p>Définition : Le bénéfice net correspond aux retombées bénéfiques du programme – le coût du programme</p> <p>Exemples de retombées bénéfiques du programme :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Réduction du coût de production unitaire x production annuelle équivalente (2) Réduction des coûts associés à la rotation des employés (coût moyen de remplacement d'un employé x nombre d'employés remplacés en moins) (3) Réduction de la valeur des produits perdus en dollars par année (4) Écart quantité favorable au niveau des matières premières consommées par la production annuelle équivalente (5) Réduction du temps moyen de fabrication x (taux horaire moyen x réduction en unité de temps x production annuelle équivalente) (6) Contribution supplémentaire des ventes (ventes supplémentaires- coûts variables supplémentaires) 	<p>Exprime en % le rendement en termes d'économie générée ou de bénéfice supplémentaire associé au coût de l'investissement en formation</p> <p>Plus le pourcentage est élevé meilleure sera l'efficacité du programme de formation</p>	<p>% positif : Efficacité de la formation pour améliorer le processus de fabrication Moins de pertes de matières premières Personnel connaissant mieux les équipements et les matériaux</p> <p>Il est à noter que la performance de la mesure peut également être affectée par d'autres causes comme les nouveaux équipements plus productifs, le nouveau personnel déjà formé, les matières premières de meilleure qualité ou inversement.</p> <p>% négatif : Mesure de formation ne semble pas rapporter un rendement, elle coûte plus qu'elle ne génère d'économie ou de bénéfices.</p> <p>Il est à noter que la performance de la mesure peut également être affectée par d'autres causes comme les nouveaux équipements plus productifs, le nouveau personnel déjà formé, les matières premières de meilleure qualité ou inversement</p>
Rapport bénéfices/coûts (\$ de bénéfice par dollar investi en formation)	<p>Bénéfices de la formation/Coût du programme de formation</p> <p>Bénéfices de la formation : Voir exemples ci-hauts décrits</p>	<p>Indique le nombre de dollars en bénéfice récupéré par dollar de formation investi</p>	<p>Voir ci-haut, mêmes causes possibles, la mesure est différente mais s'interprète de la même façon</p>

5. Conditions de succès

L'application de la démarche proposée ainsi que l'utilisation des outils élaborés reposent sur un certain nombre de conditions pour en assurer le succès.

1. Engagement des gestionnaires ou propriétaires de l'entreprise
2. Engagement des différents départements (RH, SST, production, etc.)
3. Priorisation des formations à évaluer
4. Fixation d'objets d'évaluation
5. Partage de la responsabilité relative à l'évaluation de la formation
6. Fixation de résultats réalistes
7. Disponibilité des ressources financières, humaines et matérielles
8. Évaluation périodique formalisée des formations (semestriel, annuel)

Fiches complémentaires

Fiche n° 1 : Choix des formations à donner au cours de l'année

Formations	Secteur ou département	Objectifs	Nombre d'employés concernés	Coûts estimés	Dates prévues	Formateur prévu	Comportements spécifiques attendus	Niveau de priorité*

*Niveaux de priorité : Urgent, nécessaire et pertinent (1) Nécessaire et pertinent (2) Pertinent (3)

Fiche n° 2 : Évaluation des conditions de formation

Sur une échelle de 100 indiquez votre appréciation des différentes composantes des conditions de la formation

	Niveau de satisfaction globale	Éléments positifs	Éléments à améliorer	Pistes d'action
Formateur	-----%			
Déroulement général	-----%			
Contenu	-----%			
Matériel	-----%			
Logistique	-----%			

Fiche n° 3 : Grille d'évaluation de la formation

Nom de l'entreprise :
Titre de la formation :
Lieu de la formation :
Formateur :
Date et durée de la formation :

Titre de la formation : _____

Nom du formateur : _____

Lieu de formation : _____

Date : _____

	Totalement d'accord	D'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
Le formateur				
Compétent, maîtrise sa matière				
Enthousiaste, clair dans ses explications				
Attentif aux participants et a su s'adapter				
Le programme				
Les objectifs de la formation ont été présentés clairement				
Le déroulement de la formation a facilité ma compréhension				
Les méthodes et activités m'ont stimulé				
La durée était correcte (ni trop longue, ni trop courte)				
Les évaluations ont permis de vérifier ma compréhension				
Matériel, environnement, date de la formation				
Les documents et le matériel utilisés ont facilité mon apprentissage				
Les documents et le matériel sont utilisables dans mon travail				
L'environnement était correct pour la formation (bruit, température, etc.)				
La date choisie de la formation était correcte par rapport à mon travail				

	Totalement d'accord	D'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
Intérêt et utilité de la formation				
Une grande partie de la formation me servira dans mon travail				
J'étais très intéressé par cette formation				
Je recommanderais cette formation à d'autres collègues				
Commentaires de l'apprenant				

Fiche n° 4 : Grille du coût total d'une activité de formation

		Année en cours		Année suivante
	Frais admissibles	Coûts estimés	Coûts réels	Coûts estimés
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
	Moins les crédits d'impôt ou autres subventions			
	Grand total			

Fiche n° 5 : Préparation des outils de mesure des retombées de la formation

Étapes	Éléments à observer	Indicateurs choisis	Commentaires
Étape 1 : Évaluation de la satisfaction			
Étape 2 : Évaluation des acquis			
Étape 3 : Évaluation du transfert des acquis			
Étape 4 : Évaluation des impacts organisationnels			

Fiche n° 6 : Questionnaire sur les conditions de transfert

(Identification des éléments qui ont favorisé ou limité l'utilisation des acquis de la formation lors du retour au poste de travail)

Nom et prénom :

Formation :

Bilan de la mise en pratique de ma formation dans mon travail quotidien					Commentaires
0 : Pas du tout – 1 : De temps en temps – 2 : Souvent – 3 Très souvent					
	0	1	2	3	
J'ai à ma disposition tout ce qu'il faut pour faire mes tâches					
Après la formation, j'ai accepté de changer mes anciennes habitudes de travail					
J'ai assez de temps pour faire mon travail en mettant en pratiques mes nouveaux acquis					
J'ai des commentaires sur mes comportements et mes résultats positifs ou négatifs selon que mon travail est bien fait ou non					
J'ai été informé sur mes responsabilités et les résultats attendus dans mon travail à la suite de ma formation					
Je vois mieux les inconvénients lorsque mon travail n'est pas bien fait					
J'ai le support de mon supérieur dans l'accomplissement de mes tâches depuis ma formation					
J'ai le support de mes collègues dans l'accomplissement de mes tâches depuis ma formation					
J'ai tout ce qu'il faut à ma disposition pour accomplir mes tâches selon les attentes					
J'avais ce qu'il faut pour suivre cette formation et accomplir correctement mes tâches					
Je considère que le climat de travail dans l'équipe est favorable pour mettre en pratique mes nouveaux acquis et accomplir mes tâches					
Je peux mettre en pratique mes nouveaux acquis sans être dérangé					
Le climat de travail me permet de continuer à m'améliorer même si je fais quelques erreurs car j'ai le support de mon supérieur et de mes collègues					
Depuis ma formation, je considère que je travaille mieux et mes résultats sont meilleurs					
L'aménagement de mon environnement de travail m'aide à faire mon travail beaucoup plus facilement					
La formation théorique que j'ai reçue était suffisante si je considère ce que je dois faire					

Bilan de la mise en pratique de ma formation dans mon travail quotidien					Commentaires
0 : Pas du tout – 1 : De temps en temps – 2 : Souvent – 3 Très souvent					
	0	1	2	3	
maintenant					
La formation pratique que j'ai reçue était suffisante si je considère ce que je fais maintenant					

Fiche n° 7 : Évaluation des conditions de transfert à la suite de la formation

(Sur une échelle de 100 indiquez votre appréciation des conditions de transfert des nouveaux apprentissages dans votre milieu de travail)

	Niveau de satisfaction global	Éléments positifs	Éléments à améliorer	Pistes d'action
Organisation du travail	-----%			
Disponibilité des ressources humaines	-----%			
Disponibilité des ressources matérielles	-----%			
Support du supérieur	-----%			
Gestion du changement	-----%			

Fiche n° 8 : PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION

Titre de l'activité : Durée prévue : Budget : Participants visés :
1. But de l'activité Quels résultats attendez-vous de cette formation ?
2. Objectifs de la formation Ce que les participants seront en mesure de faire à la fin de la formation
3. Sujets traités par la formation (contenu) :
4. Méthodologie retenue : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Exposés magistraux<input type="checkbox"/> Ateliers de travail en équipe<input type="checkbox"/> Tandem expert/formateur<input type="checkbox"/> Exercices pratiques<input type="checkbox"/> Apprentissage modulaire<input type="checkbox"/> Exposés interactifs<input type="checkbox"/> Études de cas<input type="checkbox"/> Démonstration<input type="checkbox"/> Compagnonnage<input type="checkbox"/> Formation à distance<input type="checkbox"/> Exposés multimédias<input type="checkbox"/> Jeux d'apprentissage<input type="checkbox"/> Simulations<input type="checkbox"/> Logiciel interactif
5. Mode d'évaluation <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Questionnaire<input type="checkbox"/> Mise en situation<input type="checkbox"/> Entrevue<input type="checkbox"/> Simulation<input type="checkbox"/> Observation<input type="checkbox"/> Mesures de performance
6. Modalités d'organisation Nom et adresse du formateur : _____ _____ _____
7. Outils pédagogiques et équipement nécessaires : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Manuels<input type="checkbox"/> Documentation<input type="checkbox"/> Documents audiovisuels<input type="checkbox"/> Cahiers d'exercices<input type="checkbox"/> Machinerie spécialisée<input type="checkbox"/> Logiciel<input type="checkbox"/> Simulateur
Nombre de participants : Service : Horaire : Lieu : Coût par personne :