

Valorisez les impacts de la formation – Suivi des PDC et de l'activité formation

Le contexte du projet

Entreprise, de 6000 salariés, dans le secteur social et sanitaire, l'activité d'accueil et de services des personnes âgées. Avec des résidences médicalisées, des résidences non-médicalisées, des agences d'aide & soins à domicile, le groupe est composé de 80 sites et le Siège Social. La Direction souhaite obtenir des certifications qualité, ayant le projet de fusionner avec un autre groupe européen du même secteur, dans les 2 ans. C'est l'occasion de mettre à plat les processus de la formation pour l'ensemble du groupe.

Mon rôle et ma contribution

En tant que responsable formation siège, je dois mettre en place le système qualité au niveau global dans le respect des normes ISO 9001. Pour cela, je vais m'appuyer sur les 20 responsables formation du Groupe. L'objectif du projet consiste à proposer dans le cadre d'un séminaire des outils et des améliorations afin d'être conforme à la norme ISO; de permettre aux responsables formation d'avoir un suivi de leurs activités; et de pouvoir consolider l'activité au niveau du Groupe. Ces axes d'améliorations doivent s'inscrire dans un cadre flexible pour laisser de l'autonomie aux responsables formations.

Livrables attendus

- un document sur le rôle attendu de la formation et des responsables formation
- un schéma global des évaluations
- un support d'évaluation des actions de formation
- une liste des critères d'évaluation des organismes de formation
- des tableaux de bord du plan de développement des compétences et de l'activité formation intégrant les indicateurs, la fréquence de mise à jour, la méthode pour les utiliser et les comprendre
- un plan d'action pour la mise en conformité avec la norme ISO 9001

Enjeux & contraintes

Constat d'un grande disparité de pratiques entre sites. Les évaluations des formations ne sont pas systématiques et hétérogènes. Enfin, les prestataires de formation sont souvent choisis par facilité..

Les compétences mobilisées

- ★ Choisir et mettre en œuvre le système d'évaluation
- ★ Piloter la collecte des résultats
- ★ Définir avec les prestataires les critères de réussite
- ★ Analyser les résultats des enquêtes
- ★ Définir et mettre en place des indicateurs de ROI
- ★ Définir les plans d'action dans une démarche d'amélioration continue
- ★ Identifier les démarches de certification
- ★ Identifier les indicateurs pertinents pour construire le tableau de bord de suivi



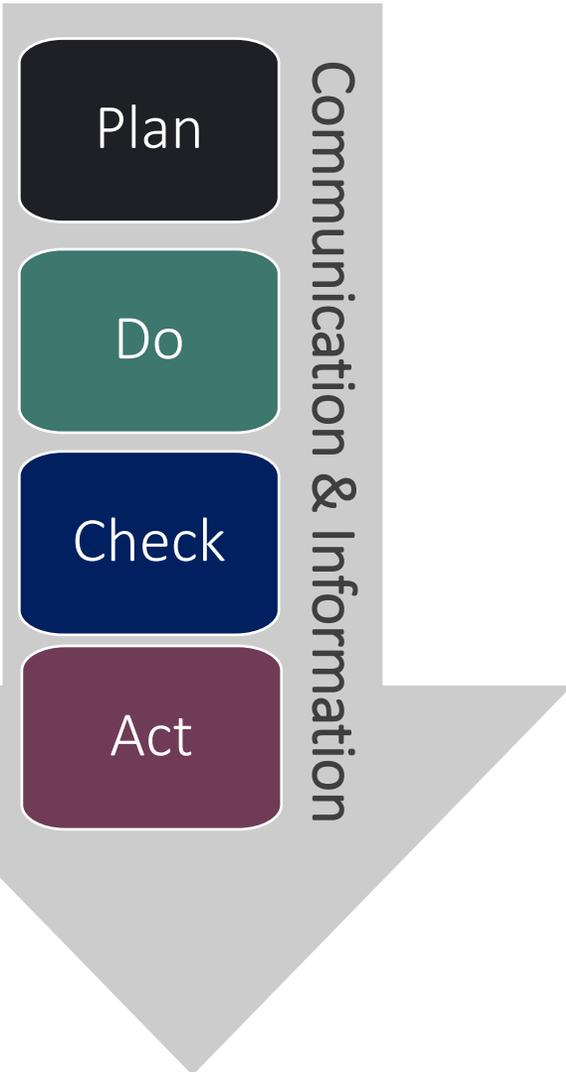
Évaluer le plan de développement des compétences et l'activité formation

Proposition d'indicateurs de suivi, de critères d'évaluation formalisés en tableaux de bord

L'évaluation du plan de formation

Évaluer le dispositif de formation

L'amélioration continue appliquée à l'organisation du développement de compétences

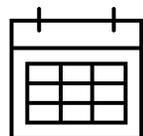


Inclusion de la démarche dans les plans & orientations stratégiques
Collaboration avec les IRP lors des rdv annuels
Modalités de structuration & cadrage propres au développement de compétences

Traduction opérationnelle des objectifs et des demandes
Déploiement des pratiques de formation
Disponibilité et exploitation des outils et des supports

Diagnostic et évaluation des résultats
Conformité au cahier des charges de la qualité

Définition et formalisation des actions correctrices et/ou préventives
Favoriser la démarche d'amélioration continue au niveau individuel et collectif



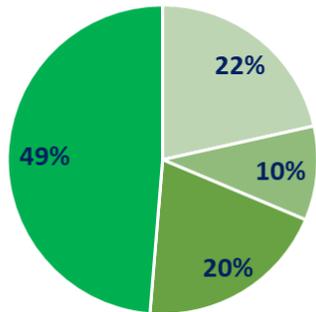
- ✓ En cours de plan pour adaptation si nécessaire
- ✓ En fin de plan annuel pour ajustements et corrections du plan suivant

Les évolutions entre N-1 et année N

Un comparatif des réalisations et des planifications

Année 2021
Actions réalisées par trimestre

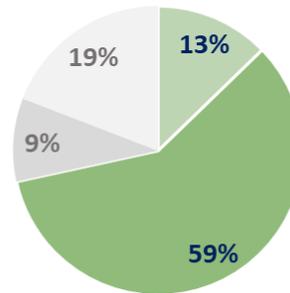
■ T1 ■ T2 ■ T3 ■ T4



Total 1 493

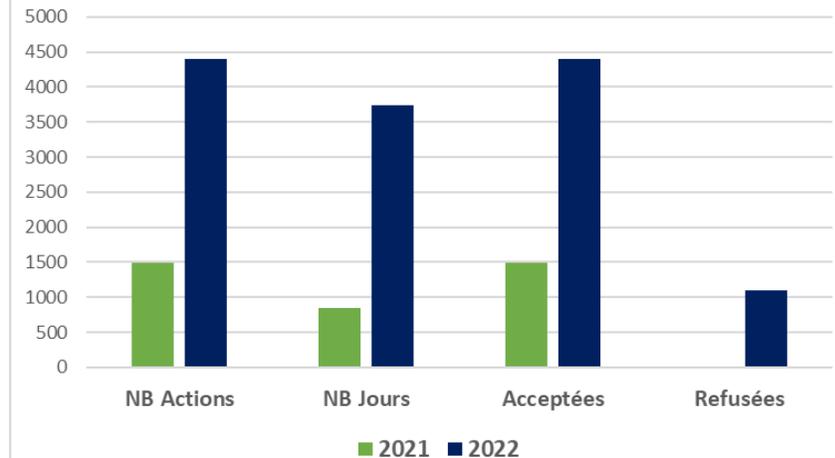
Année 2022
Actions réalisées / planifiées par trimestre

■ T1 ■ T2 ■ T3 ■ T4



Total 4 401

Evolution des actions



Pour qui

- Global
- Local
- Direction
- RH
- Formation
- IRP

Quand

- Ad hoc
- Trimestriel & annuel
- Accès à la demande

Comment

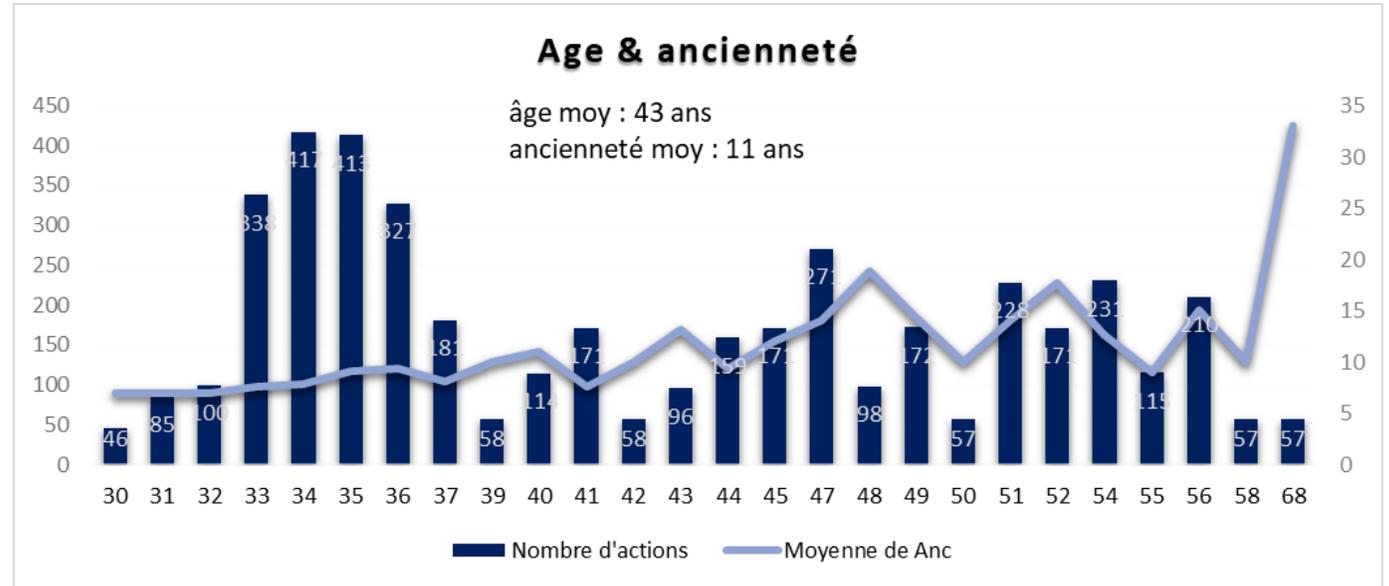
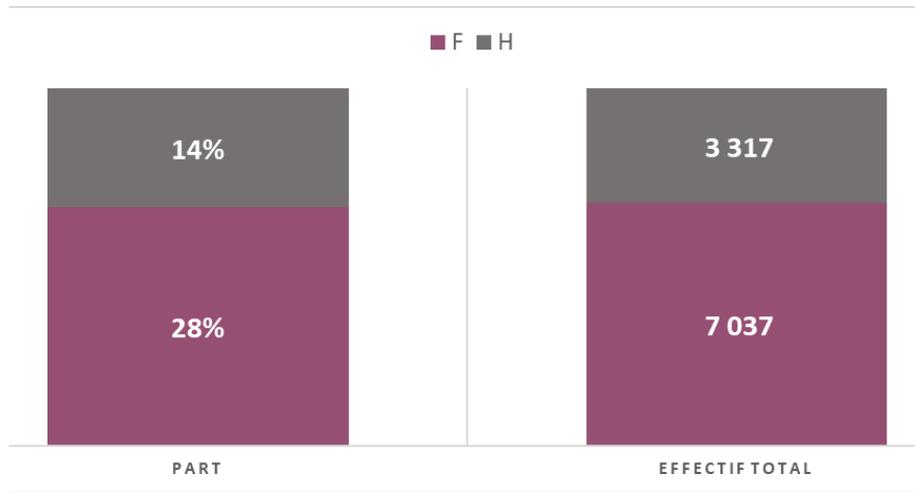
- Comptages
- Répartitions en pourcentages



- ✓ Une vision trimestrielle pour indiquer la répartition des actions sur l'année.
- ✓ Mesurer l'intensité et la répartition de l'activité d'une année à l'autre.
- ✓ Combien d'actions ont été traitées par rapport à l'année dernière

Les profils de collaborateurs

Caractéristiques des personnes formées



Pour qui

- Global
- Local
- Direction
- RH
- Formation
- IRP

Quand

- Ad hoc
- Annuel
- Accès à la demande

Comment

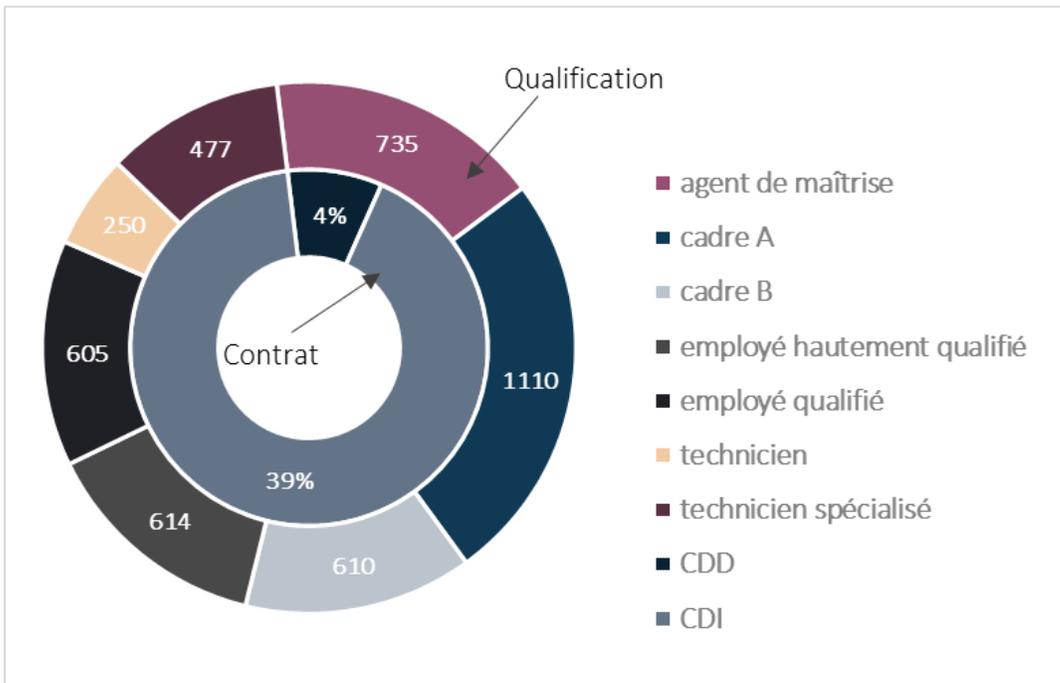
- Comptages
- Calculs de moyennes



- ✓ Répondre à la question : qui est formé en termes de genre, d'âge et d'ancienneté ?
- ✓ Favoriser l'accès aux informations de base auprès des acteurs concernés
- ✓ Faciliter le ciblage des actions à proposer selon les profils

Les profils de collaborateurs

Caractéristiques des personnes formées



Pour qui
▪ Global
▪ Local
▪ Direction
▪ RH
▪ Formation
▪ IRP

Quand
▪ Ad hoc
▪ Annuel
▪ Accès à la demande

Comment
▪ Comptages

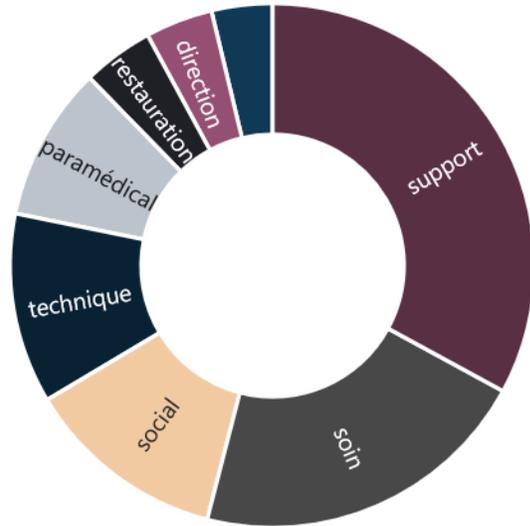


- ✓ Répondre à la question : qui est formé en termes de catégorie socio-professionnelle?
- ✓ Mesurer l'investissement dans le développement de compétences par qualification
- ✓ Favoriser l'accès aux informations de base auprès des acteurs concernés.

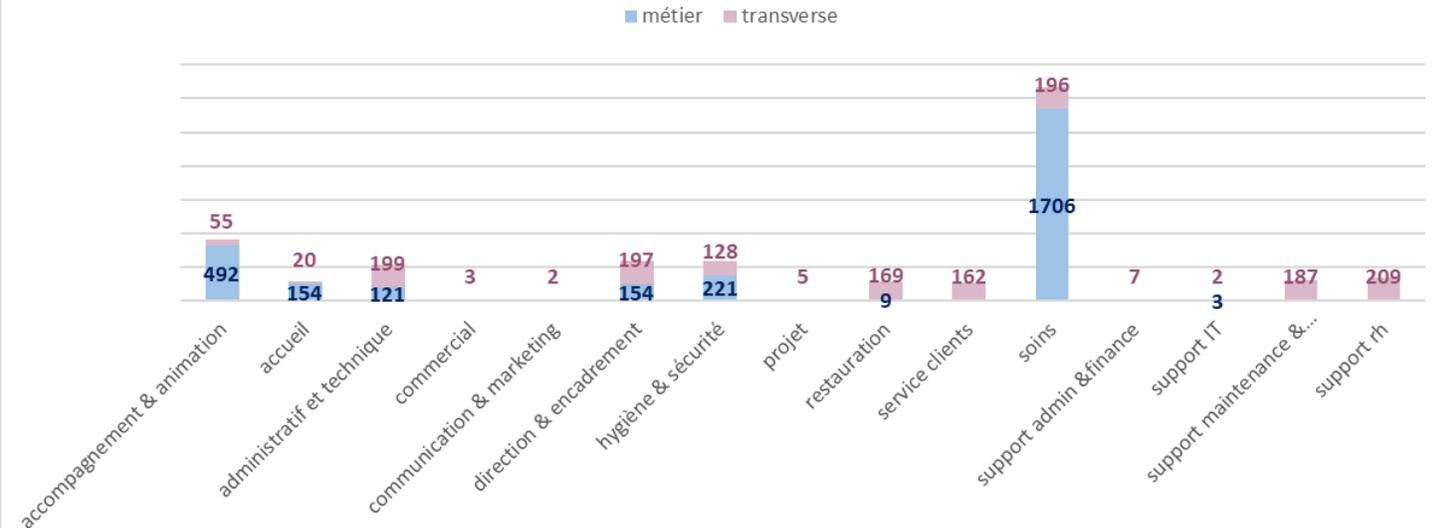
Les domaines de formation

Sujets de formation & domaines de compétences des personnes formées

Répartition des actions par fonctions



Domaines et périmètres de compétences



Pour qui

- Global
- Local
- Direction
- RH
- Formation

Quand

- En continu
- Accès permanent

Comment

- Comptages



- ✓ À quoi les collaborateurs se forment?
- ✓ Quelles compétences se développent?
- ✓ Identifier si des tendances se dégagent; ce qui relève du développement de compétences transverses vs métier.

Évaluation du plan de développement des compétences

Proposition de tableaux de bords pour en mesurer l'impact



Évolution des principaux chiffres de la formation par trimestres

- Nb sessions
- Nb jours de formations
- Nb de personnes formées
- Nb de stagiaires en cours de participation
- Nb moyen de formations par collaborateur formé
- Nb de formation au niveau national / vs local



- ★ Avoir un vue globale et chiffrée à l'instant T des réalisations du plan de développement
- ★ Avoir une vue globale de l'évolution des réalisations

Évaluation du plan de développement des compétences

Proposition de tableaux de bords pour en mesurer l'impact



Les profils de collaborateurs formés ou en cours de formation

- Âge
- Sexe
- Statut
- Métier
- Taux d'accès



- ★ Qui accède à la formation
- ★ Sur quels profils de collaborateurs porte l'investissement de formation
- ★ Quel degré de diversité

Évaluation du plan de développement des compétences

Proposition de tableaux de bords pour en mesurer l'impact



Les compétences métiers vs les compétences transverses

- Heures de formation par métiers / filières
- Nb de formations par métiers / filières



Le niveau de certification et de qualification

- Certifications
- Nb stagiaires
- Nb d'heures
- Répartition



- ★ Quels métiers et domaines font l'objet d'un développement de compétences
- ★ Part des compétences transverses/ Part des compétences métiers
- ★ L'investissement dans la professionnalisation

Les performances chiffrées de l'activité formation

Les principaux chiffres de la formation 2022

Un tableau de bord des réalisations à l'instant T

Principaux chiffres au	DATE DU JOUR	Effectif au 31/12/21	10 354
	06-juin-22		



Nbre de sessions

Nbre de jours prévus

Nbre de jours réalisés

Nbre de formés

Participants en cours

Nbre moy de formations / salariés

Nbre de jours moy / salariés

4 401

3 747

2 430

2 595

1 334

0,4

0,2

Pour qui

- Global
- Local
- Direction
- RH
- Formation
- IRP

Quand

- En continu
- Accès permanent

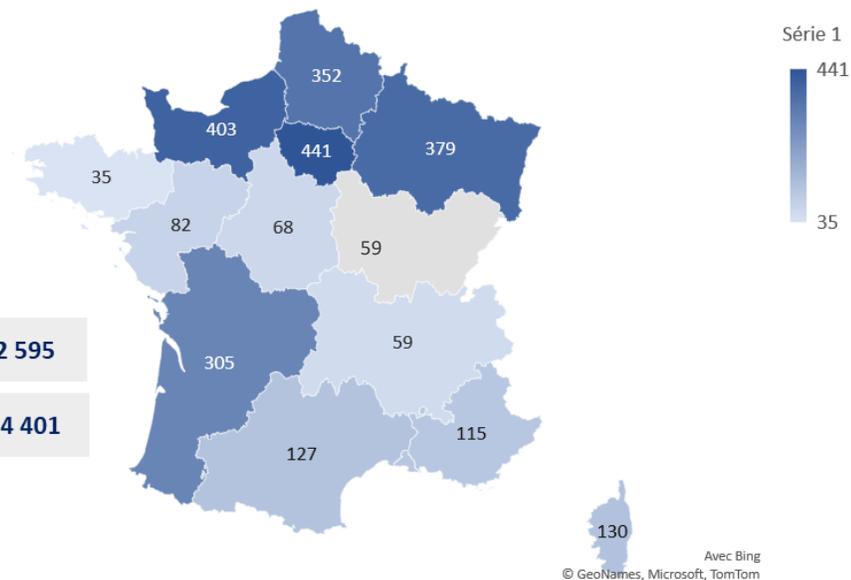
Comment

- Comptages
- Calculs de moyennes



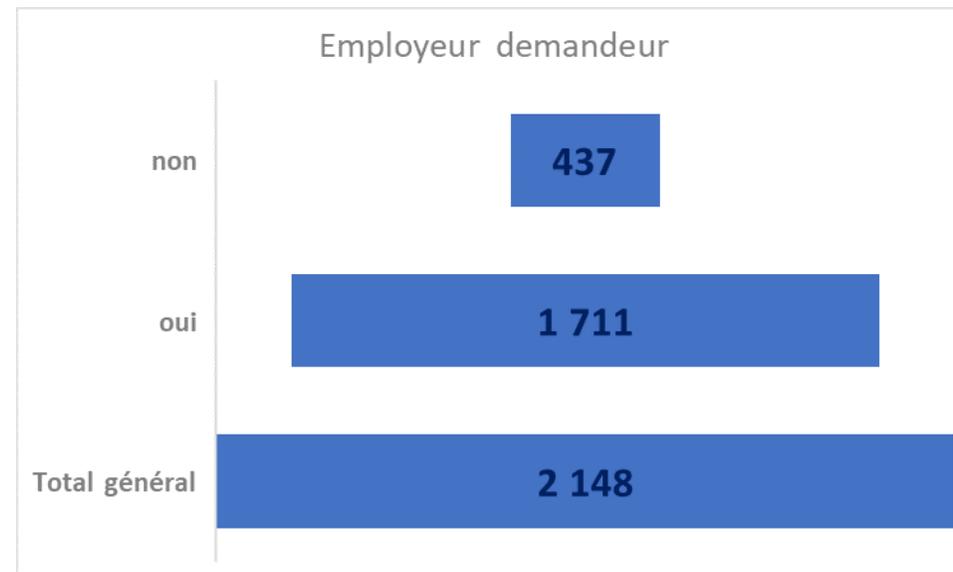
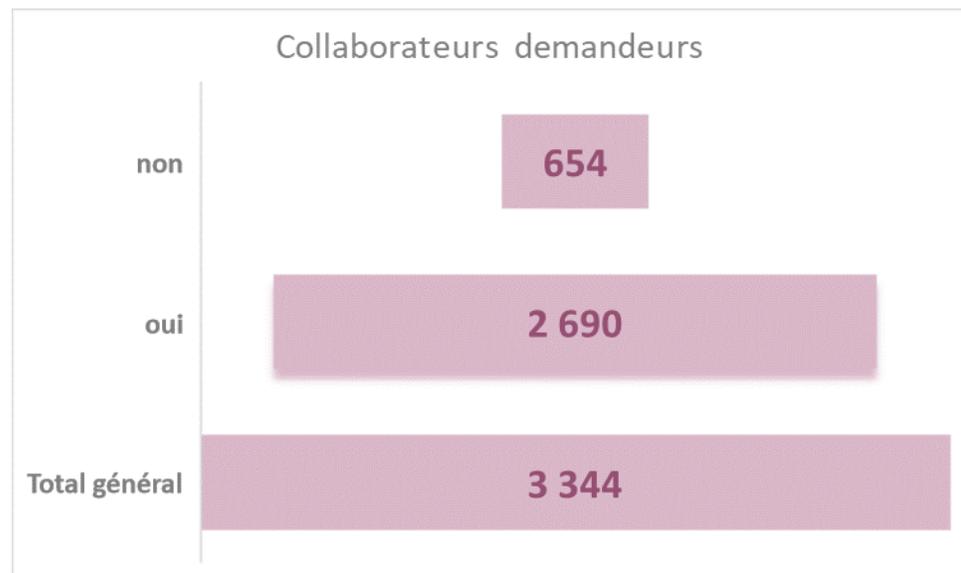
- ✓ Avoir en un coup d'œil les informations et chiffres macro du plan de développement en cours
- ✓ Informations clés disponibles en temps réel
- ✓ Reporting communicable en l'état aux destinataires des informations

Répartition des actions réalisées au jj/m/aa



Origines des demandes

Statut des arbitrages par demandeur



Pour qui

- Global
- Local
- RH
- Formation

Quand

- Ad hoc
- Selon besoin
- Accès à la demande

Comment

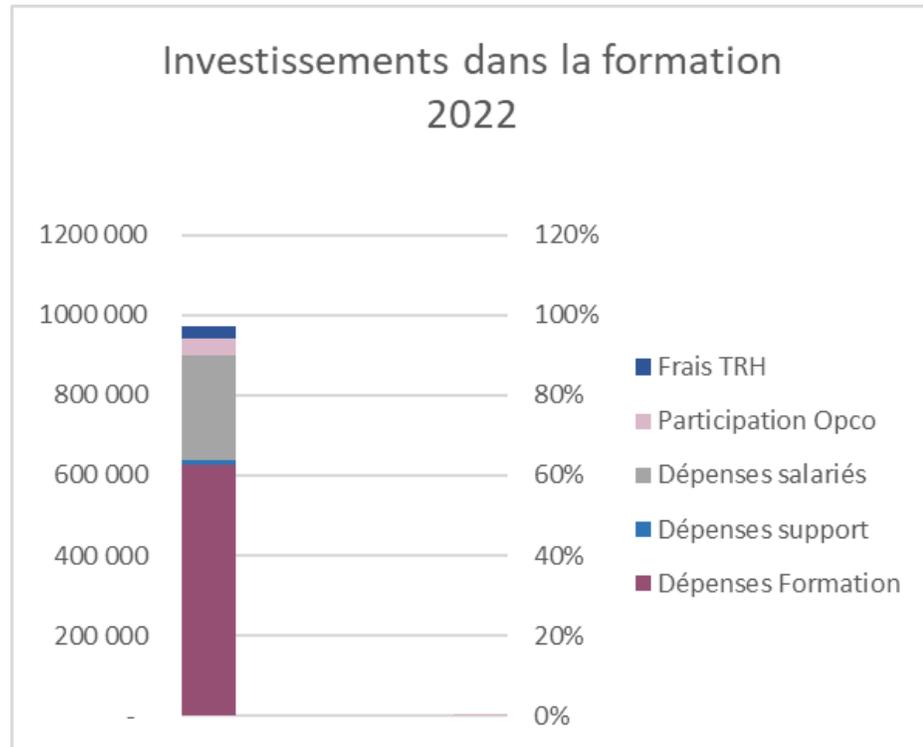
- Comptages
- Comparatif



- ✓ Mesurer le degré de motivation des collaborateurs pour la formation.
- ✓ Visualiser l'investissement de l'entreprise en réponse aux besoins et demandes des collaborateurs.

Le financement de la formation

Répartition des investissements



Pour qui

- Global
- Local
- Direction
- RH
- Formation
- IRP

Quand

- Ad hoc
- Annuel
- Accès à la demande

Comment

- Calculs & répartitions en pourcentages



- ✓ Visualiser et démontrer les moyens financiers mis en œuvres synthétiquement.
- ✓ Mesurer la part des investissements par postes de dépenses
- ✓ Point de départ pour une analyse des coûts
- ✓ Renforcer la position de *business partner* des acteurs de la formation auprès des métiers de l'entreprise

Le financement de la formation

Le suivi budgétaire

Statut Budget à jj/mm/aaaa

Action de formation	Prévisionnel	Cumul dépensé
Accompagnement des personnes accueillies	21 380,00	21 380,00
Activités physiques des personnes âgées	32 380,00	33150,00
Alimentation et dénutrition	54 644,00	14 644,00
Atelier esthétiques	14 079,00	14 079,00
Conduite du changement	4 732,00	4 732,00
Droit de la personne âgée en institution	4 203,11	-
Total Transverse support	55 834,00	4 846,35
Expertises cliniques (spécialités médicales)	147 834,00	-
Fragilité et perte d'autonomie	62 852,00	1 143,81
Hygiène & sécurité	7 159,00	7 159,00
Iatrogénie médicamenteuse	48 977,00	-
Management des structures pour personnes âgées	12 698,00	4 129,50
Pathologies cancéreuses en établissement	112 655,00	-
Prévention des accident et des chutes	188 432,00	110 685,00
Qualité environnementale	9 675,00	0
Réflexion éthique de la prise en charge et de l'accompagnement	5 135,00	0
Relations de soins	6 426,00	3213
Santé au travail	4 550,00	4550
Service des repas	12 567,00	6283
Soins palliatifs et fin de vie	35 975,00	7195
Troubles psychiques	143 675,00	47891,66
Total dépenses	972 279,00 €	285 081,32 €

Pour qui

- Global
- Local
- RH
- Formation

Quand

- En continu
- Accès permanent

Comment

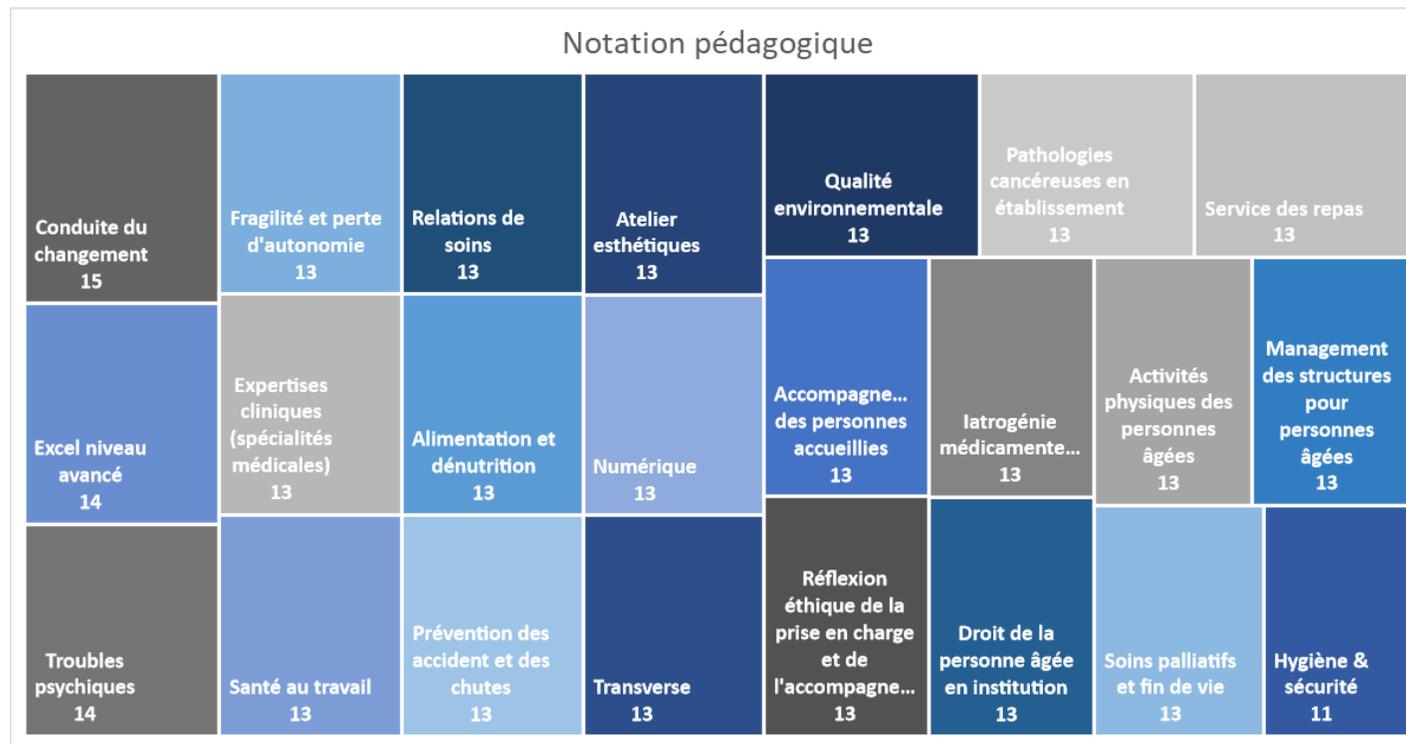
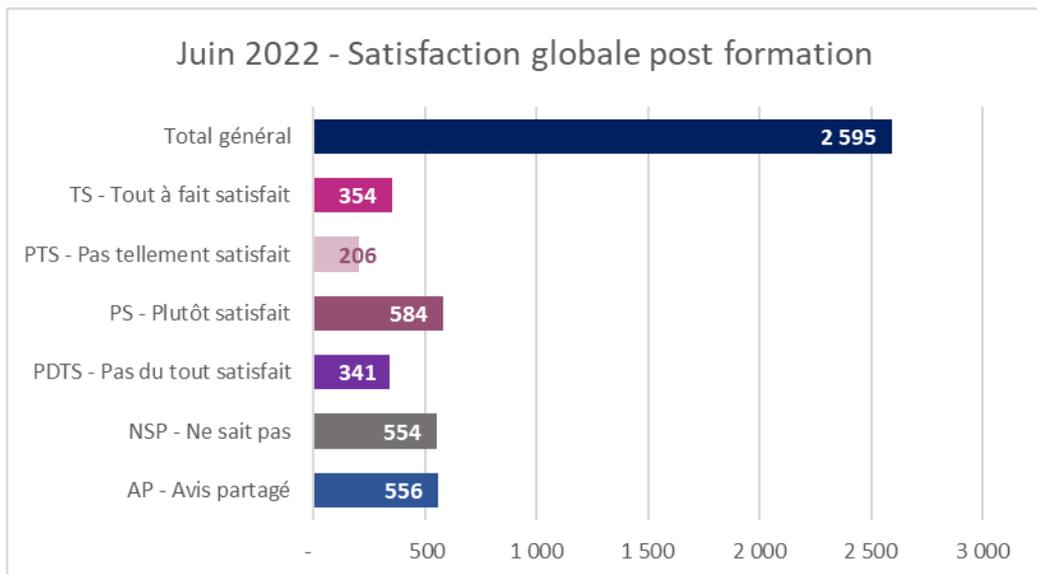
- Calculs
- Règles d'affichage



- ✓ Visualiser en temps réel les montants dépensés par actions de formation.
- ✓ Être alerté des dépassements.
- ✓ Démontrer la capacité de gestion budgétaire.

La satisfaction des participants

Perception et notation de la qualité des actions suivies



Pour qui

- Global
- Local
- Direction
- RH
- Formation
- Prestataires
- Auditeurs

Quand

- Après chaque formation
- Accès permanent

Comment

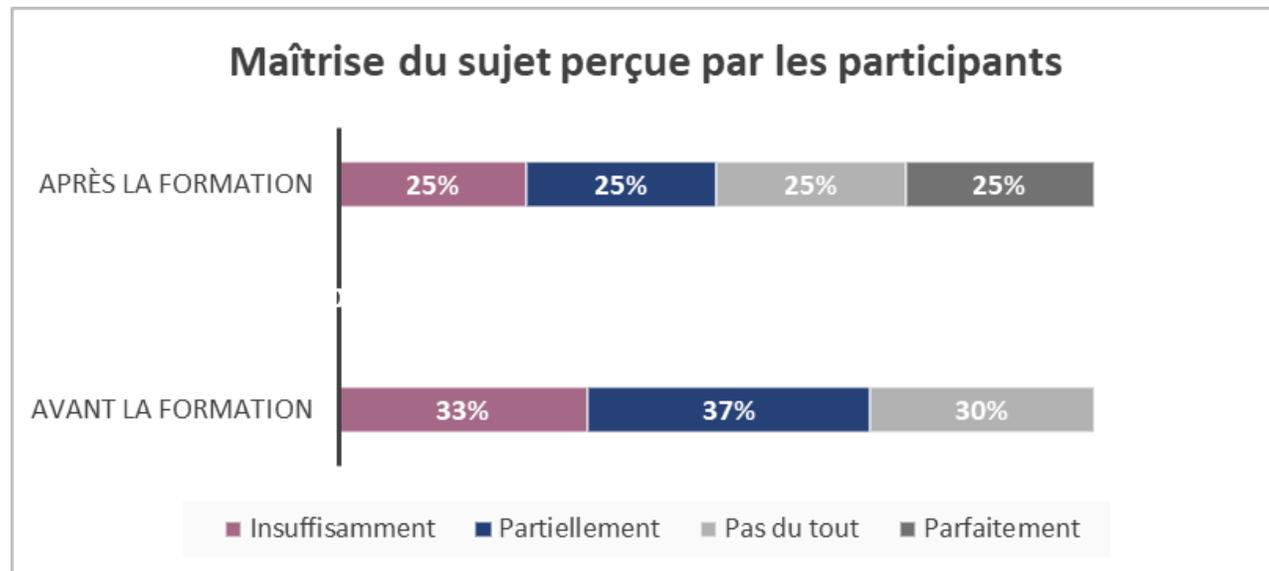
- Agrégats des résultats d'enquêtes
- Moyennes des notes renseignées



- ✓ Mesurer la qualité de la formation à partir du niveau de satisfaction des formés.
- ✓ Exploiter les résultats pour l'amélioration continue des dispositifs et des plans ultérieurs.
- ✓ Réponse aux exigences de qualité.

La satisfaction des participants

Perception du niveau de compétences atteint



Pour qui

- Global
- Local
- Managers
- Direction
- RH
- Formation

Quand

- Après les formations
- Semestriel
- Accès à la demande

Comment

- Agrégats des résultats d'enquêtes
- Grilles d'analyses en situation de travail



- ✓ Mesurer les effets de la formation dans l'acquisition de compétences
- ✓ Valoriser l'action de formation sur le plan de la formation
- ✓ Ajuster et optimiser les plans et les actions ultérieures

Évaluation de l'activité de formation

Proposition de tableaux de bords pour en mesurer l'impact



L'investissement financier et les dépenses des actions de formations

- Évolution des dépenses sur 2 ans
- Dépenses de formation
- Dépenses support
- Frais de rémunération
- Cotisation à Opco Santé
- Frais annexes



Le suivi budgétaire N -1 et année N

- Coûts des formations
- Budget total



- ★ Vue globale de l'investissement financier
- ★ Suivi et capacité ou non d'optimiser et de respecter les coûts

Évaluation de l'activité de formation

Proposition de tableaux de bords pour en mesurer l'impact



La mise en œuvre des actions de formation

- Nb salariés ayant suivi au moins 1 formation
- Nb salariés étant prévu pour au moins 1 formation
- Nb d'heures réalisées
- Nb d'heures prévues
- Prévues au plan / non prévues au plan
- Les dispositifs
- Nb de formation post demandes en entretien
- Origine de la demande



- ★ Vue opérationnelle des taux d'accès et du plan de développement des compétences
- ★ Valoriser avec des chiffres concrets

Évaluation de l'activité de formation

Proposition de tableaux de bords pour en mesurer l'impact



La digitalisation des actions de formation

Nb formation à distance

Taux de connexion à la plateforme de lms

Nb d'accès par support : youtube, mooc, tedx, plateforme lms



★ Avancement de la stratégie et de l'objectif de digitalisation des formations

Évaluation de l'activité de formation

Proposition de tableaux de bords pour en mesurer l'impact



L'efficacité des actions par les formés / par les managers

Autodiagnostic avant/après

Niveau de maîtrise des sujets post formation

Utilisation de la formation

Impact sur le travail des formés

Atteinte des objectifs

Niveau de satisfaction



★ Récolter et visualiser les retours d'expérience

Pour aller plus loin

Pistes de tableaux de bord pertinents

Rendre les collaborateurs acteurs de leur développement de compétences:

Tableaux individuels par collaborateurs pour suivre leur progression par action de formation.

Niveau de qualité des actions et niveaux de compétences atteints:

Comptages et identifications des actions certifiantes; diplômantes.

Degré d'engagement dans le développement des compétences:

Comptages des formations plan/hors plan

Accès à formation à l'issue des arbitrages

Ressources mises à disposition

Nombres de personnes qui se connectent au LMS/utilisent les outils

Niveau de la digitalisation dans les modalités d'apprentissage

Comptages de collaborateurs inscrits en parcours 100% digital

Nombre et nature des supports digitaux (tutos Youtube, Mooc, conférences TED, accès libres, etc.)

Nombres de formations et heure passées

(...)

