Comment me préparer à la concertation
en tant que responsable RH ?

Comment me préparer à la concertation
en tant que délégué syndical ?

Points d'attention lors de la concertation ?
Existe-t-il des solutions pour les obstacles ?

Réalisation et évaluation ?

CONCERTATION

CONCERTATION SUR LE PLAN DE FORMATION

IFP
Formations et
conseils en personnel

LA FORMATION
CELA VAUT BIEN UNE BONNE CONCERTATION !

Avez-vous déjà parcouru les obligations sectorielles au dos de cette brochure ? Vous savez alors que les employeurs comptant au moins 20 travailleurs sont dans l'obligation de concerter leur plan de formation avec le conseil d'entreprise ou, à défaut, avec la délégation syndicale.

Cette concertation est une opportunité d'obtenir un plan de formation plus solide, plus de soutien de la formation sur le lieu de travail et des impacts plus importants des efforts de formation.

Dans cette partie du guide, nous vous donnons des conseils pour que la concertation débouche sur un meilleur résultat.

Les informations sont subdivisées en six fiches :

1. Préparation pour le responsable RH
2. Préparation pour le délégué syndical
3. Points d'attention lors de la concertation
4. Recherche de solutions face aux obstacles
5. Pensez également déjà à la réalisation du plan : les supérieurs hiérarchiques en action !
6. N'oubliez pas l'évaluation

FICHE CONCERTATION 1

‘Préparation pour le responsable RH’

En tant que responsable RH, il en va de votre responsabilité de présenter un bon plan de formation. En l’abordant de manière structurée, vous pouvez fortement améliorer la qualité des formations et leur impact sur le terrain pour les travailleurs.

Comment procéder ?

Comment élaborer un plan de formation quand rien n'existe encore ? Un bon plan de formation commence par une analyse des besoins. Il existe plusieurs approches pour identifier les besoins de formation :

Une analyse de l'entreprise

Quelle est la situation actuelle et future de l'entreprise, quels sont les besoins en personnel, comment les fonctions vont-elles évoluer… ? Quelles formations faut-il organiser pour répondre à temps à ces besoins ?

Une analyse des travailleurs

Où en sont-ils dans leur fonction, que savent-ils (faire), quelles sont leurs demandes de formation, quelles sont les attentes de leur supérieur hiérarchique ?

Une analyse des fonctions

Une analyse des fonctions : quelles sont les compétences nécessaires pour bien remplir telle ou telle fonction ? Basez-vous sur les descriptions de fonction et les profils de compétences.

Une description de fonction spécifie les objectifs et les tâches associés à la fonction. Dans un profil de compétences, on trouve ce qu'il faut savoir et savoir faire pour bien exercer la fonction.

À partir de ces informations, vous pourrez déterminer s'il faut organiser des formations pour que tout le monde réponde aux attentes.

Après l'analyse des besoins, voici les étapes suivantes :

Le responsable du personnel élabore un projet de plan de formation.

Il consulte les supérieurs hiérarchiques des collaborateurs concernés par les formations : ont-ils parlé des formations avec leurs collaborateurs, par exemple dans le cadre des entretiens de fonctionnement ? Sont-ils d'accord avec les formations proposées ? Estiment-ils que d'autres formations sont nécessaires ? Comment vont-ils organiser le travail pendant les formations ?

Le plan de formation (éventuellement revu) est présenté au conseil d'entreprise ou, en l'absence d'un CE, à la délégation syndicale : les objectifs, le résumé et les initiatives pour les groupes à risques. Suit une concertation, avec des adaptations le cas échéant.

Le résultat de la concertation est communiqué aux supérieurs hiérarchiques.

Les travailleurs sont informés.

Le plan de formation est mené à bien.

Le plan de formation est évalué.

Le résultat

Le résultat doit répondre au modèle sectoriel
(voir également fiche 'Formation 2 ' au dos de la présente brochure).

Besoin d'aide ?
Contactez votre conseiller régional : www.ipv-ifp.be/contact

FICHE CONCERTATION 2

‘Préparation pour le délégué syndical’

Il en va de la responsabilité de l’employeur d’établir un plan de formation. En préparation à la concertation en la matière, vous pouvez, en tant que délégué syndical, essayer d’avoir une meilleure vue sur ce qui est nécessaire et où se situe votre entreprise aujourd’hui en matière de formation. Vous pouvez utiliser ces informations durant la concertation. Plus vous êtes concret durant la concertation, plus vous avez de chances d’atteindre un bon résultat.

Rassemblez des faits

Vous pouvez rassembler des faits de différentes manières. Optez pour celle qui vous convient le mieux :

1 Prêtez une oreille attentive à vos collègues :

- Quelles formations ont-ils suivies ? Ont-ils été satisfaits ?
- Appliquent-ils dans leur travail ce qu'ils ont appris ? Pourquoi oui et pourquoi non ?
- Y a-t-il des formations qu'ils souhaitent encore suivre ?
- Y a-t-il aussi des raisons pour lesquelles ils ne veulent pas suivre de formations ?

2 Demandez au responsable RH un aperçu des formations qui ont été organisées les trois dernières années. Si vous souhaitez obtenir plus de précisions, voici les questions possibles :

- Pour qui les formations ont-elles été organisées ? Également pour les ouvriers dans des fonctions d'exécutants ?
- De qui émanait l'initiative : de la direction, des supérieurs, des travailleurs ?
- Les formations ont-elles été données par des formateurs internes ou externes et par qui ?
- Comment était l'approche ? Quelle méthode a été utilisée ?
- Quels ont été les résultats et les effets des formations ? Cela a-t-il fait l'objet d'un suivi ?

3 Recherchez les efforts de formation dans le bilan social et analysez les points suivants :

- Votre entreprise atteint-elle le minimum sectoriel ? La fiche 'Formation 1' au dos de la présente brochure vous explique comment faire le calcul.
- Certains points sont-ils frappants et soulèvent-ils des questions, par exemple beaucoup de formations informelles et pas de formations formelles, ou inversement ?

Examinez s'il y a certains motifs pour organiser des formations

La formation est oubliée dans de nombreuses situations, alors qu'elle pourrait avoir un impact positif :

Changements

Notamment l'installation de nouvelles machines ou l'implémentation de nouveaux processus de production : quelle formation est prévue ? Est-elle suffisante pour tout un chacun ?

Postes difficiles à pourvoir

Pourquoi ne pas former un candidat interne pour occuper la fonction ? Il connaît l'entreprise et a ainsi l'opportunité d'évoluer.

Une rotation importante du personnel

Outre de nombreux autres problèmes, les supérieurs hiérarchiques sont parfois la cause car ils peuvent également avoir besoin de davantage de soutien. Avez-vous déjà pensé à une formation « gestion d'équipe » ou « gérer les tensions sur le lieu de travail » ?

L'engagement de nouveaux collaborateurs

La formation facilite souvent la période d'adaptation. Ne pensez pas uniquement aux formations techniques, mais par exemple également au 'français / néerlandais sur le lieu de travail' ou à une formation relative aux termes spécifiques utilisés sur le lieu de travail et propres à l'entreprise.

Comment puis-je utiliser ceci dans la concertation ?

Vous pouvez tirer une conclusion sur **le nombre de formations** organisées.

- Dressez une liste de formations que vous estimez indispensables, mais qui n'ont pas (encore) été organisées. Par exemple des demandes de formation que vous recevez de collègues.
- Certains groupes de travailleurs n'ont-ils jamais suivi de formation ? Peuvent-ils toutefois faire un bon usage de formations ?

Votre employeur respecte-t-il les obligations de l'accord sectoriel ? Pour le savoir, recherchez dans le bilan social le **nombre d'heures effectivement prestées**. Calculez 1,2% de ce nombre d'heures pour 2013, ou 1,3% pour 2014 (= multipliez le nombre d'heures par 0,012 ou par 0,013). Ce qui correspond au nombre d'heures que l'employeur doit au minimum investir dans la formation des travailleurs pour respecter l'accord sectoriel. Comparez ensuite le chiffre que vous obtenez avec le nombre d'heures de formation qui ont effectivement été organisés pour les travailleurs (voir bilan social). Votre entreprise atteint-elle le minimum ?

Vous pouvez tirer une conclusion sur la qualité des formations.

- Établissez une liste des problèmes éventuels. Les classiques sont les suivants : pas de temps pour la formation, une mauvaise organisation pratique (local, matériel, pause café, etc.), un contenu inutile, pas d'objectif défini, une approche trop théorique, des supérieurs hiérarchiques qui n'assurent pas le suivi de la matière apprise, etc.
- Essayez de faire une estimation de l'impact des formations. Est-il évalué ? Qu'en disent les collègues ? Et les supérieurs ? Et le responsable RH ?

Utilisez vos conclusions dans l'entretien avec votre employeur. Traduisez les problèmes le plus concrètement possible. Toute cela soutiendra votre démarche en vue d'obtenir l'élaboration d'un plan de formation et sa réalisation dans le temps.

FICHE CONCERTATION 3

‘Points d’attention lors de la concertation’

Un bon plan de formation permettra un meilleur déroulement des formations et une meilleure application de celles-ci sur le lieu de travail. Dans les pages suivantes, nous vous donnons quelques points d’attention pour la concertation à ce niveau. Le texte donne plus d’explications par rapport aux questions que les délégués syndicaux pourraient poser.

En ce qui concerne les objectifs

Débattez des objectifs de manière approfondie.
Les objectifs possibles sont les suivants :

- Intégrer de nouveaux collaborateurs
- Actualisation des connaissances pour l'exercice de certaines tâches (p.ex. premiers soins)
- Polyvalence
- Soutien de l'évolution vers d'autres fonctions.
- Obligation (obligations légales, BRC, IFS, etc.)
- ….

▶ A-t-on suffisamment réfléchi aux problèmes et aux évolutions au sein de l'entreprise pour lesquels la formation pourrait être utile ? Par exemple une formation pour préparer l'installation d'une nouvelle ligne.

En ce qui concerne le choix des formations

Les formations proposées sont-elles utiles ?

Il n'est pas simple pour les délégués syndicaux d'estimer si les formations planifiées sont utiles.

Il peut y avoir des questions relatives à des formations spécifiques :

▶ Que contiennent ces formations avec un titre incompréhensible ? Qu'est-ce que les travailleurs doivent connaître ou pouvoir faire à l'issue de la formation ?

▶ Cette formation technique pour les opérateurs ne devrait-elle pas être plus longue pour avoir un impact ?

▶ Pourquoi une approche donnée a-t-elle été choisie (par exemple avec des formateurs internes ou justement des formateurs externes) ? Est-ce l'approche la plus adéquate ? Les formateurs internes n'ont-ils pas besoin d'une formation ?

▶ .....

Mais il est certainement tout aussi intéressant d'examiner la manière dont la liste a été établie :

▶ Comment le plan a-t-il été mis en place ? Une analyse des besoins a-t-elle été effectuée ? Quel en a été le résultat ?

▶ Les supérieurs hiérarchiques ont-ils été impliqués lors de l'établissement du plan de formation ?

▶ A-t- on demandé aux travailleurs concernés s'ils avaient des besoins de formation ?

Remarque générale relative à l'utilité des formations

N'oubliez toutefois pas que la formation ne résoud pas tous les problèmes. Une mauvaise qualité, des problèmes de collaboration entre différents départements, un absentéisme élevé pour cause de maladie, des machines qui tombent en panne régulièrement, par exemple, peuvent également être dus à des problèmes organisationnels. Si, dans ce cas, vous organisez des formations sans résoudre vos problèmes organisationnels, vous risquez d'engendrer des effets négatifs : le formateur et les responsables perdent leur crédibilité, les collaborateurs ne se sentent pas récompensés de leurs efforts, davantage de résistance envers les formations dans le futur ('ça ne fonctionne quand même pas'), perte financière (l'investissement n'est pas rentable).

Des formations ont-elles été oubliées ?

Les délégués syndicaux peuvent eux-mêmes identifier des besoins de formation. Par exemple des formations qui sont apparues suite à un tour de table avec les collègues. Ou des formations qui peuvent résoudre certains points noirs, par exemple des problèmes de sécurité (des travailleurs trop peu informés des règles).

Le minimum sectoriel est-il atteint ?

À partir de 2014, les entreprises alimentaires doivent consacrer 1,3% du temps de travail à la formation, et ce, à la fois pour les ouvriers et les employés.

- Ce minimum est-il atteint avec de plan de formation ? Voir la fiche 'Formation 1' au dos de la présente brochure.

En ce qui concerne les travailleurs

Tous les travailleurs sont-ils concernés ? Des groupes sont-ils systématiquement oubliés ?

- Y a-t-il un bon équilibre entre les ouvriers et les employés qui suivront la formation ?
- Les groupes à risques sont-ils bien intégrés dans ce plan ?

En ce qui concerne l'exécution du plan de formation

Un plan de formation bien élaboré est un bon début, mais le papier souffre tout. Pensez également déjà à sa mise en œuvre.

Quid après la formation ?

Les conséquences négatives ou positives des formations proposées sont-elles claires ? Des conséquences négatives peuvent également démotiver les gens sur le lieu de travail à suivre des formations. Des effets positifs peuvent quant à eux générer une motivation supplémentaire. C'est pourquoi il est important de se concerter en la matière, par exemple :

- De quelle manière de nouvelles compétences seront-elles valorisées ?
- Y aura-t-il plus de responsabilités après certaines formations ?
- Si vous organisez des tests : est-il clairement défini ce qu'il advient d'un travailleur qui réussit ou qui échoue au test ? Y a-t-il une possibilité de repêchage ?

Organisation

Un autre aspect concerne la période au cours de laquelle les formations sont organisées :

- Les formations sont-elles organisées à des moments adéquats et réalistes pour les travailleurs ?
- Sont-elles organisées à des moments moins chargés ou un remplacement est-il prévu afin que le travail ne s'accumule pas ?
- Les heures de formation en dehors des heures de travail sont-elles rémunérées ou compensées ?

Niveau des formations

Il est en outre important que les formations soient données au niveau des travailleurs :

- Les formations sont-elles adaptées au niveau des travailleurs de sorte qu'elles ne constituent pas une perte de temps, pour eux et pour l'employeur ?
- Les travailleurs ont-ils les bases nécessaires pour achever la formation avec fruit ? Par exemple : connaissent-ils suffisamment le français ? Ou pour des formations techniques : disposent-ils de connaissances élémentaires suffisantes ?

Suivi des formations sur le lieu de travail

Il est très important que les supérieurs hiérarchiques soutiennent la formation et disposent des compétences nécessaires pour assurer le suivi de la formation :

- Les supérieurs hiérarchiques sont-ils suffisamment informés des formations ? Assureront-ils un suivi des formations sur le lieu de travail ?
- Les supérieurs hiérarchiques connaissent-ils suffisamment la 'nouvelle matière' de la formation ?
- Ont-ils des compétences suffisantes pour accompagner les travailleurs à appliquer ce qu'ils ont appris ? Si ce n'est pas le cas, n'est-il alors pas utile qu'ils suivent une formation indispensable.

Pour conclure :

- Les mesures nécessaires sont-elles prises de sorte que les travailleurs puissent mettre en pratique ce qu'ils ont appris : ont-ils assez de temps, de liberté et de moyens ?

En ce qui concerne l'évaluation du plan de formation

Comment les formations seront-elles évaluées ?

- Est-il prévu de consigner quelles formations ont lieu ou non, et quelles formations supplémentaires sont éventuellement organisées ?
- Est-il prévu d'utiliser des formulaires d'évaluation ? Sur quoi porteront les questions ?
- Les effets sur le lieu de travail seront-ils mesurés ? Comment ?

Les délégués syndicaux peuvent prendre le pouls auprès de leurs collègues :

- Demandez aux travailleurs qui ont suivi une formation s'ils étaient bien préparés : étaient-ils bien informés préalablement à propos de la formation ? Savaient-ils pourquoi ils ont suivi la formation et ce qui était attendu d'eux par après ?
- Demandez également comment ils ont vécu la formation : ont-ils trouvé la formation utile ? Appliquent-ils ce qu'ils ont appris dans leur travail ? Ont-ils besoin d'une formation de suivi ?

FICHE CONCERTATION 4

‘Recherche de solutions face aux obstacles’

La formation demande du temps, de l’argent et de la compétence. Cela empêche parfois des employeurs de s’en occuper de manière approfondie. Certains malentendus sont également présents, par exemple que des travailleurs qui suivent une formation iront chercher du travail ailleurs. Les travailleurs ne sont pas non plus toujours demandeurs pour apprendre de nouvelles choses.

Obstacles chez l'employeur

Formations trop chères ?

Les coûts peuvent être compressés en demandant des interventions financières. L'IFP mais également différentes autorités octroient des aides à la formation. L'IFP peut vous aider à vous y retrouver.

Pas de temps pour la formation ?

Une raison de plus d'élaborer un plan de formation en étroite concertation avec les supérieurs hiérarchiques : comment le travail sera-t-il redistribué entre les collègues pendant la formation, ou des formations seront-elles organisées durant des périodes moins chargées ?

Vous craignez que des travailleurs ne partent après la formation ?

Différentes études démontrent justement le contraire. Les formations en entreprise ont un impact positif sur la satisfaction professionnelle et l'implication des travailleurs. Elles fidélisent les travailleurs à leur employeur.

Vous ne savez pas par où commencer ?

L'IFP se tient à votre disposition pour vous conseiller (et pour vous soutenir financièrement !). Prenez contact avec un de nos conseillers en formation : www.ipv-ifp.be/contact.

Obstacles chez les travailleurs

Soyez suffisamment attentif à la motivation des travailleurs ! Essayez de savoir pourquoi certaines personnes ne souhaitent pas suivre de formation et discutez-en avec elles.

Les délégués syndicaux peuvent jouer un rôle en la matière. Dans certains cas, ils pourront éliminer les préoccupations. Dans d'autres cas, il est important que les préoccupations soient abordées avec l'employeur et que des solutions soient trouvées :

La formation est ressentie comme une critique négative du travail ? La formation est ressentie comme superflue ?

Pour faire face à pareilles remarques, il est important que les formations soient suffisamment préparées avec les supérieurs hiérarchiques. Ceux-ci doivent pouvoir expliquer l'objectif de la formation et la raison pour laquelle elle est si importante pour le travail. Qu'est-ce qui doit changer après la formation ? Et comment en assurer le suivi ? Les supérieurs doivent également l'expliquer.

Vous craignez que le travail ne s'accumule ?

Ici également, une concertation étroite avec les supérieurs est utile : des formations peuvent-elles être planifiées dans des périodes moins chargées ou est-il possible de prévoir un remplacement ?

Les formations sont trop difficiles ? Trop théoriques ?

Si des travailleurs ont de mauvaises expériences avec les formations ou sont rebutés par trop de théorie, vous pouvez trouver des formules à la mesure des participants. Il existe de nombreuses formes d'apprentissage, d'une manière non scolaire, et qui correspondent à ce dont le travailleur a besoin dans sa fonction. Si vous ne savez pas par où commencer, l'IFP peut vous aider à trouver la formation la plus appropriée.

Crainte de licenciements si des formations en automatisation sont organisées ?

Si ces préoccupations sont présentes dans l'entreprise, il est important de clarifier les choses et il est également préférable d'intégrer cet aspect dans la concertation.

Gagner plus en cas de responsabilités accrues après la formation ?

Les formations peuvent permettre aux travailleurs de se sentir plus à l'aise dans leur job et d'endosser également davantage de responsabilités. Cela ne signifie pas automatiquement que cela s'accompagne d'une augmentation de la rémunération. Cette question doit faire l'objet d'une concertation.

FICHE CONCERTATION 5

‘Exécution du plan de formation : les supérieurs hiérarchiques en action !’

Les supérieurs (chefs d’équipes, teamleader, responsables de première ligne, chefs de production, etc.) jouent un rôle essentiel dans le succès des formations. Ils sont généralement les mieux à même d’évaluer leurs collaborateurs dans leur job. Ils ont ainsi une meilleure vue sur les besoins en formation que la direction ou le responsable RH. C’est donc aux supérieurs à veiller à ce que ce qui a été appris soit appliqué sur le lieu de travail.

De nombreux supérieurs n’y sont pas habitués ou ne prennent pas le temps d’y consacrer une attention suffisante. Il s’agit d’une des principales raisons pour lesquelles les formations échouent.

Donc : les plans de formation ne sont efficaces que si les supérieurs hiérarchiques y sont impliqués du début à la fin et que s’ils disposent des compétences nécessaires pour assumer leurs responsabilités.

Que doit faire concrètement un chef d'équipe ?

- Consulter ses collaborateurs pour connaître leurs besoins de formation, par exemple dans le cadre de l'entretien de fonctionnement.

Dans l'entretien de fonctionnement, le chef d'équipe et le travailleur discutent du fonctionnement de ce dernier et de la collaboration mutuelle : le travailleur connaît-il les attentes, y répond-il, qu'est-ce qui va bien, que peut-on améliorer, que peut faire le chef d'équipe pour mieux épauler son collaborateur… ?

Attention : un entretien de fonctionnement n'est pas un entretien d'évaluation. La principale différence entre les deux : l'entretien de fonctionnement ne débouche pas sur un jugement. Dans l'entretien d'évaluation, le responsable hiérarchique évalue la performance du travailleur. Même si celui-ci peut réagir, il s'agit d'un processus à sens unique. Quant à l'entretien de fonctionnement, il se situe sur un plan d'égalité. Il a surtout pour but d'améliorer le fonctionnement. Cela passe aussi par l'identification des besoins de formation.

- Identifier les besoins de formation de ses collaborateurs et déterminer les priorités.
- Préparer le travailleur : expliquer le but de la formation, ce qu'on attend concrètement de lui après la formation, comment celle-ci se déroulera, quelle aide est prévue le cas échéant pour appliquer l'acquis sur le terrain (temps, accompagnement…).
- Tout de suite après la formation, évaluer celle-ci avec le travailleur : qu'a-t-il appris, comment va-t-il appliquer l'acquis, faut-il quelque chose d'autre pour l'y aider ?
- Veiller à l'application de l'acquis : temps, accompagnement, suivi…
- Après un certain délai, évaluer l'effet de la formation.

Les supérieurs : faites-en vos alliés !

Les entreprises qui n'organisent pas encore d'entretiens de fonctionnement ont intérêt à s'y mettre. Ces entretiens sont importants pour identifier les besoins de formation. Les entretiens de fonctionnement sont nouveaux dans votre entreprise ? L'IFP peut vous aider à les organiser et former vos chefs d'équipe aux compétences nécessaires.

FICHE CONCERTATION 6

‘N’oubliez pas l’évaluation’

Selon le modèle sectoriel de plan de formation, les employeurs doivent notamment indiquer quand le plan de formation sera évalué. Cette évaluation peut être abordée de différentes manières. Voici quelques suggestions.

Évaluation du plan

Vous pouvez évaluer le niveau général du plan de formation :

1. Toutes les formations ont-elles été organisées comme prévu ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?
2. Des formations supplémentaires ont-elles été organisées ? Si oui, lesquelles ?
3. Le budget a-t-il été respecté ?
4. Comment les formations se sont-elles déroulées ? Que vous ont appris les évaluations des formations ? (voir infra)
5. Quelles sont les leçons pour le futur : comment pouvons-nous améliorer encore le plan de formation ?

Évaluation des formations

Vu l'investissement que requièrent les formations, il est certainement utile de les évaluer également au niveau individuel.

L'évaluation peut porter sur différentes facettes. En voici les plus fréquentes.

1 Évaluation du processus de formation

Lors de l'évaluation du processus de formation, vous évaluez essentiellement **la qualité par le biais de la satisfaction** des participants.

Les sujets éventuels que vous pouvez demander sont les suivants :

- les informations que les participants ont reçues préalablement
- la sélection des participants
- l'accompagnement des participants
- les processus administratifs
- le déroulement du processus de formation
- le contenu de la formation
- le lien avec la pratique
- le matériel de formation, les supports de cours
- le formateur
- le rythme
- le degré de difficulté
- l'accommodation

- l'annonce de la formation, l'invitation
- la méthode de formation choisie (on-the-job/en groupe/ auto-apprentissage/interne ou externe, etc.).

L'évaluation peut se faire par un questionnaire mais également par une discussion de groupe.

2 Évaluation des résultats d'apprentissage

Lors de l'évaluation des résultats d'apprentissage, vous évaluez chaque participant **individuellement** :

- les connaissances acquises à la fin de la formation
- les compétences acquises
- les changements de comportement observables
- la réalisation des objectifs de formation (résultats atteints)

Vous pouvez organiser un test de connaissances, mais cette technique n'est pas populaire. Une autre technique pour tester les connaissances est une **interview** du participant par le supérieur hiérarchique. Il mesure ainsi les résultats de la formation et peut directement aborder l'application dans le travail.

3 Évaluation de l'impact sur le lieu de travail

Afin d'évaluer l'impact sur le lieu de travail, il convient d'examiner si les **améliorations souhaitées** sont bel et bien concrétisées dans le cadre du processus d'apprentissage. Les effets possibles sont :

- changements de comportement observable des participants
- transfert vers le lieu de travail : application des nouvelles connaissances et des nouvelles compétences
- l'exécution d'un plan d'action convenu après 6 mois
- l'élimination de mauvaises habitudes
- l'obtention de qualifications pratiques
- qualité du travail
- autonomie des collaborateurs

Les observations des (anciens) apprenants sur le lieu de travail peuvent être utilisées pour contrôler si et comment la matière apprise est appliquée.

Lors de la mesure de l'impact 3 à 6 mois après la formation, le responsable (de formation) peut par exemple poser les questions suivantes :

- Les accords sur l'application de la matière apprise sont-ils réalisés ?
- Les participants appliquent-ils la matière apprise pendant la formation ? Toujours ou parfois ?
- L'effet de la formation souhaité au préalable est-il atteint ? Pourquoi pas éventuellement ? Comment le remarquez-vous ?
- Une action de recyclage est-elle nécessaire ?
- La motivation de suivre des formations a-t-elle augmenté, est-elle constante ou a-t-elle diminué ?
- Avec les informations actuelles en ma possession, organiserais-je encore la formation si je pouvais retourner dans le passé ?

Il est préférable de faire le choix d'une méthode d'évaluation en concertation avec le supérieur hiérarchique. Leur implication est importante pour de meilleures formations. Voir également la fiche 'Concertation 5' de cette partie sur le rôle spécifique des supérieurs dans la formation.

Astuces sécurité alimentaire :

Le site internet www.securalimastuces.be vous donne plus d'informations sur les différentes manières d'évaluer spécifiquement des formations en hygiène et en sécurité alimentaire.

Téléchargez le manuel en bas à gauche de la page d'accueil de ce site et jeter un œil à la page 34 de cette publication.