

LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME ET DÉVELOPPEMENT D'UN SOCLE DE COMPÉTENCES

EVALUATION
DES EFFETS
ET IMPACTS
DE LA FORMATION

Démarche et outils



**Michèle B.
Responsable RH**

Pour montrer au comité de direction, que cette formation est utile pour nos salariés mais aussi pour l'activité de notre entreprise.



**Marie-Pierre D.
Conseillère Formation**

Parce que les évaluations me donnent des arguments pour convaincre les entreprises d'investir dans ces formations.



**Jacques S.
Formateur**

Parce que dans beaucoup d'entreprises, on considère à tort que former aux compétences de base c'est seulement une action sociale.



**Evelyne R.
Employée**

Parce que la formation a changé beaucoup de choses dans ma vie professionnelle et personnelle.

COMMENT INTEGRER L'EVALUATION AU PROJET DE FORMATION DE L'ENTREPRISE ?

Démarche
et outils
à destination
des **OPCA**

1

Un **pré-diagnostic** est établi
par un conseiller formation
avec l'entreprise



2

Un **DIAGNOSTIC INITIAL** est établi par l'entreprise
employeur (ou une entreprise cliente) avec le
conseiller, avec l'OF selon les cas.



FORMATION

3

Une **EVALUATION INDIVIDUELLE « A CHAUD »**
est établie par l'**ENTREPRISE**
employeur (ou une entreprise cliente),
en autonomie, avec le conseiller, l'OF
ou un prestataire chargé de l'évaluation



Une **EVALUATION INDIVIDUELLE « A CHAUD »**
est établie par le **SALARIE**,
en autonomie, avec l'OF
ou un prestataire chargé de l'évaluation

4

Une **EVALUATION DES IMPACTS « A FROID »**
est établie par l'entreprise
en autonomie, avec le conseiller, l'OF ou un
prestataire chargé de l'évaluation



DIAGNOSTIC INITIAL

Il est établi par l'entreprise employeur ou une entreprise cliente.

Il permet de situer la formation dans le projet de développement de l'entreprise et de définir les objectifs de progrès qui serviront à l'évaluation à terme.



Le conseiller formation accompagne l'entreprise pour la formulation du diagnostic. Chaque fois que cela est possible, l'organisme de formation est présent pour le diagnostic.



Les formateurs doivent connaître les éléments du diagnostic. C'est nécessaire pour contextualiser la formation et préparer le réinvestissement des acquis dans les situations professionnelles.



	QUI	QUAND	QUOI	LIVRABLE
DIAGNOSTIC INITIAL	<p>L'entreprise employeur ou une entreprise cliente, accompagnée selon les cas par le conseiller formation et/ou l'organisme De Formation.</p> <p>(peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation)</p>	<p>En amont de la formation</p> <p>Selon les cas, en amont ou en aval du cahier des charges.</p>	<p>Objectifs de progrès (qualitatifs et quantitatifs)</p>	DIAGNOSTIC INITIAL

DIAGNOSTIC INITIAL

ENTREPRISE	Identification :
HIERARCHIE	Identification : Fonction :
Projets de développement ou de mutation	Exemples : évolutions technologiques, nouveaux process, démarche qualité, nouvelle organisation du travail,
Problématiques	Exemples : constats sur des dysfonctionnements, difficultés de certaines populations salariées à accompagner le projet, peu de départs en formation, problématique de certification...liées à une insuffisante maîtrise des compétences clés
Objectifs de progrès à atteindre par la formation	Les objectifs de progrès sont les résultats à atteindre dans la réalisation de l'activité à la suite de la formation. Ils doivent expliciter clairement les situations nouvelles que le salarié devra maîtriser. Exemples : amélioration de la relation client, autonomie sur le poste de travail, amélioration des écrits professionnels (rédiger un rapport de poste en utilisant un modèle précis...)

OBJECTIFS DE PROGRES A ATTEINDRE PAR LA FORMATION COMPETENCES CLES

-
-
-
-
-

OBJECTIFS QUANTITATIFS

	Constat initial	Résultats attendus
Ex : Nbre de non conformités sur une période, % de retours clients, nbre d'accidents du travail, nbre de salarié ayant suivi une formation...		
.....
.....
.....

SALARIES CONCERNES

Métiers/ équipes ciblées :	Nombre :
.....
.....

EVALUATION « A CHAUD » PAR LE STAGIAIRE

Elle est établie par le salarié à la fin ou après la formation.

Elle complète l'évaluation des acquis de la formation et l'évaluation de la satisfaction du salarié.

Elle permet d'évaluer les effets perçus par le salarié sur les situations de travail et personnelles.



L'évaluation est réalisée par les stagiaires soit pendant les dernières séances de formation, soit après la formation.

Dans tous les cas, les formateurs sensibilisent les salariés et les accompagnent pour pouvoir remplir l'évaluation de façon autonome.



	QUI	QUAND	QUOI	LIVRABLE
EVALUATIONS INDIVIDUELLES « A CHAUD »	<p>Le salarié, en autonomie ou accompagné par l'organisme de formation ou un prestataire chargé de l'évaluation</p> <p>(peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)</p>	<p>En fin de formation en cas de formation discontinu</p> <p>ou</p> <p>2 à 3 semaines après la formation en cas de formation continue</p>	<p>En complément de l'évaluation des acquis et de la satisfaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfert des acquis en situation professionnelle • Effets sur les attitudes et comportements 	EVALUATION INDIVIDUELLE « A CHAUD » PAR LE STAGIAIRE

EVALUATION « A CHAUD » PAR LE STAGIAIRE

ENTREPRISE	Identification :
HIERARCHIE	Identification : Fonction :
SALARIE	Identification : Fonction :
FORMATION SUIVIE	Intitulé : Dates : Durée :

AUTO-EVALUATION DES EFFETS SUR LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES	Peu ou pas d'évolution	En progression	Nette évolution	Sans objet*
• Autonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Polyvalence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Communication interne (encadrement / salarié)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sens de l'initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Compréhension et exécution des consignes et procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUTO-EVALUATION DES EFFETS SUR LES SITUATIONS PERSONNELLES	Peu ou pas d'évolution	En progression	Nette évolution	Sans objet*
• Confiance en soi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Volonté de se former, de se qualifier ou d'accéder à une certification (CLEA,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reconnaissance de l'entourage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estime de soi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Intérêt et implication sur le poste de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* « Sans objet » : cochez « sans objet » si vous n'êtes pas concerné ou si vous n'avez pas l'occasion de mettre en œuvre cette compétence par exemple...

EVALUATION « A CHAUD » PAR L'ENTREPRISE

Elle est établie par l'entreprise, par le RH ou un encadrant de proximité par exemple, en fin de formation et pour chaque salarié en formation.



Elle permet d'évaluer individuellement l'atteinte des objectifs de progrès et les effets perçus au quotidien par l'entreprise.



	QUI	QUAND	QUOI	LIVRABLE
EVALUATIONS INDIVIDUELLES « A CHAUD »	<p>L'entreprise en autonomie ou accompagnée par l'organisme de formation, un conseiller formation ou un prestataire chargé de l'évaluation</p> <p>(peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)</p>	<p>En fin de formation en cas de formation discontinu</p> <p>ou</p> <p>2 à 3 semaines après la formation en cas de formation continue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des objectifs définis lors du diagnostic • Transfert des acquis en situation professionnelle • Effets sur les attitudes et comportements 	EVALUATION INDIVIDUELLE « A CHAUD » PAR L'ENTREPRISE

EVALUATION INDIVIDUELLE « A CHAUD » PAR L'ENTREPRISE

ENTREPRISE	Identification :
HIERARCHIE	Identification : Fonction :
SALARIE	Identification : Fonction :
FORMATION SUIVIE	Intitulé : Dates : Durée :

EVALUATION DES OBJECTIFS DE PROGRES FIXES LORS DU DIAGNOSTIC INITIAL	Atteint	Non atteint
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVALUATION D'EFFETS CONSTATES SUR LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES	Peu ou pas d'évolution constatée	En progression	Nette évolution remarquable	Sans objet*
• Autonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Polyvalence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Communication interne (encadrement / salarié)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sens de l'initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Compréhension et exécution des consignes et procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVALUATION DES EFFETS CONSTATES SUR LES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DU SALARIE	Peu ou pas d'évolution constatée	En progression	Nette évolution remarquable	Sans objet*
• Confiance en soi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Volonté de se former, de se qualifier ou d'accéder à une certification (CLEA,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Respect des codes de l'entreprise (vestimentaire, horaire, relationnel...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sollicitation des hiérarchiques (la progression peut s'apprécier selon plusieurs axes : sollicitation facilitée, plus de pertinence ou moins de sollicitations inappropriées...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* « Sans objet » : cochez « sans objet », par exemple, si le salarié n'est pas concerné, si il n'a pas l'occasion de mettre en œuvre cette compétence ou si vous n'êtes pas en mesure d'observer des évolutions...

EVALUATION « A FROID » PAR L'ENTREPRISE

Elle est établie par l'entreprise quelques mois après la formation.

Elle permet d'évaluer globalement les effets de la formation sur les résultats de l'entreprise.



Pour le conseiller formation, cela peut être l'occasion de reprendre contact avec l'entreprise, de faire le point sur de nouveaux besoins et de capitaliser des arguments pour convaincre d'autres décideurs.



	QUI	QUAND	QUOI	LIVRABLE
EVALUATION « A FROID »	<p>L'entreprise en autonomie ou accompagnée par l'organisme de formation, un conseiller formation ou un prestataire chargé de l'évaluation</p> <p>(peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)</p>	3 à 6 mois après la formation	<ul style="list-style-type: none"> Effets sur des éléments de résultats de l'entreprise 	EVALUATION GLOBALE « A FROID » PAR L'ENTREPRISE

EVALUATION DES IMPACTS « A FROID » PAR L'ENTREPRISE

ENTREPRISE	Identification :
HIERARCHIE	Identification : Fonction :
FORMATION SUIVIE	Intitulé : Dates : Durée :

EVALUATION DES OBJECTIFS DE PROGRES FIXES LORS DU DIAGNOSTIC INITIAL	Atteint	Non atteint
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INDICATEURS DE PROGRES QUANTITATIFS	Constat initial	Résultats attendus	Constat final
Ex : Nbre de non conformités sur une période, % de retours clients, nbre d'accidents du travail, nbre de salarié ayant suivi une formation ...			
.....
.....
.....

INDICATEURS DE PROGRES QUALITATIFS	Peu ou pas d'évolution constatée	En progression	Nette évolution remarquable	Sans objet*
• Organisation du travail et cohésion d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sécurité au travail (respect de règles, accidents du travail...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Utilisation des supports écrits professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Respect des normes qualité et environnementale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualité de la relation client / usager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fidélisation et/ou maintien dans l'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* « Sans objet » : cochez « sans objet », par exemple, si les salariés ne sont pas concernés, s'ils n'ont pas l'occasion de mettre en œuvre cette compétence ou si vous n'êtes pas en mesure d'observer des évolutions...