

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

EVALUATION
DES EFFETS
ET IMPACTS
DE LA FORMATION

Démarche et outils

Le FPSPP et l'ANLCI, qui animent un réseau d'OPCA et d'OPACIF engagés contre l'illettrisme, ont confié au printemps 2015 à Marc Fontanié d'Antipodes Ingénierie la conduite d'un groupe de travail visant à outiller les pratiques d'évaluation des effets et des impacts des formations.

Pour favoriser l'engagement des entreprises et des salariés dans des actions de formation de « lutte contre l'illettrisme et de développement d'un socle de compétences », il est important de pouvoir s'appuyer sur un ancrage fort de la formation dans l'activité professionnelle et sur une prise de sens pour l'entreprise en inscrivant l'évaluation dans le projet de l'entreprise.

Ce livret a pour objectif d'outiller tout au long du déroulement du projet de formation :

- La définition d'objectifs, d'attendus en amont du parcours de formation et l'utilisation de ces éléments pour l'évaluation.
- L'évaluation des transferts des acquis en situation professionnelle.
- L'évaluation des effets sur les attitudes des salariés.
- L'évaluation des impacts de la formation sur des éléments de résultats de l'entreprise.

Les outils proposés dans ce livret sont libres d'utilisation et d'adaptation en fonction des organisations retenues. Ils sont complémentaires aux outils d'évaluation des acquis et d'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires de formation.

SOMMAIRE

POURQUOI EVALUER LES EFFETS D'UNE FORMATION AUX COMPETENCES CLES ?.....	Page 3
COMMENT INTEGRER L'EVALUATION AU PROJET DE FORMATION DE L'ENTREPRISE ?	Page 5
Démarche et outils	Page 6
Diagnostic initial	Page 7
Evaluation à chaud par le stagiaire.....	Page 9
Evaluation à chaud par l'entreprise.....	Page 11
Evaluation à froid par l'entreprise.....	Page 13
COMMENT INTEGRER L'EVALUATION AU PROJET DE FORMATION DU SALARIE ?	Page 15
Démarche et outils	Page 16
Evaluation à chaud par le stagiaire.....	Page 17
Evaluation à chaud par l'entreprise.....	Page 19
ELEMENTS DE CAHIER DES CHARGES.....	Page 21
EXEMPLES D'UTILISATION.....	Page 23

Crédits photos :

[© diego cervo](#) | [Fotolia](#) / [© Yuri Arcurs](#) | [Fotolia](#) / [© B. Piccoli](#) | [Fotolia](#) / [© Lisa F. Young](#) | [Fotolia](#)



**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.



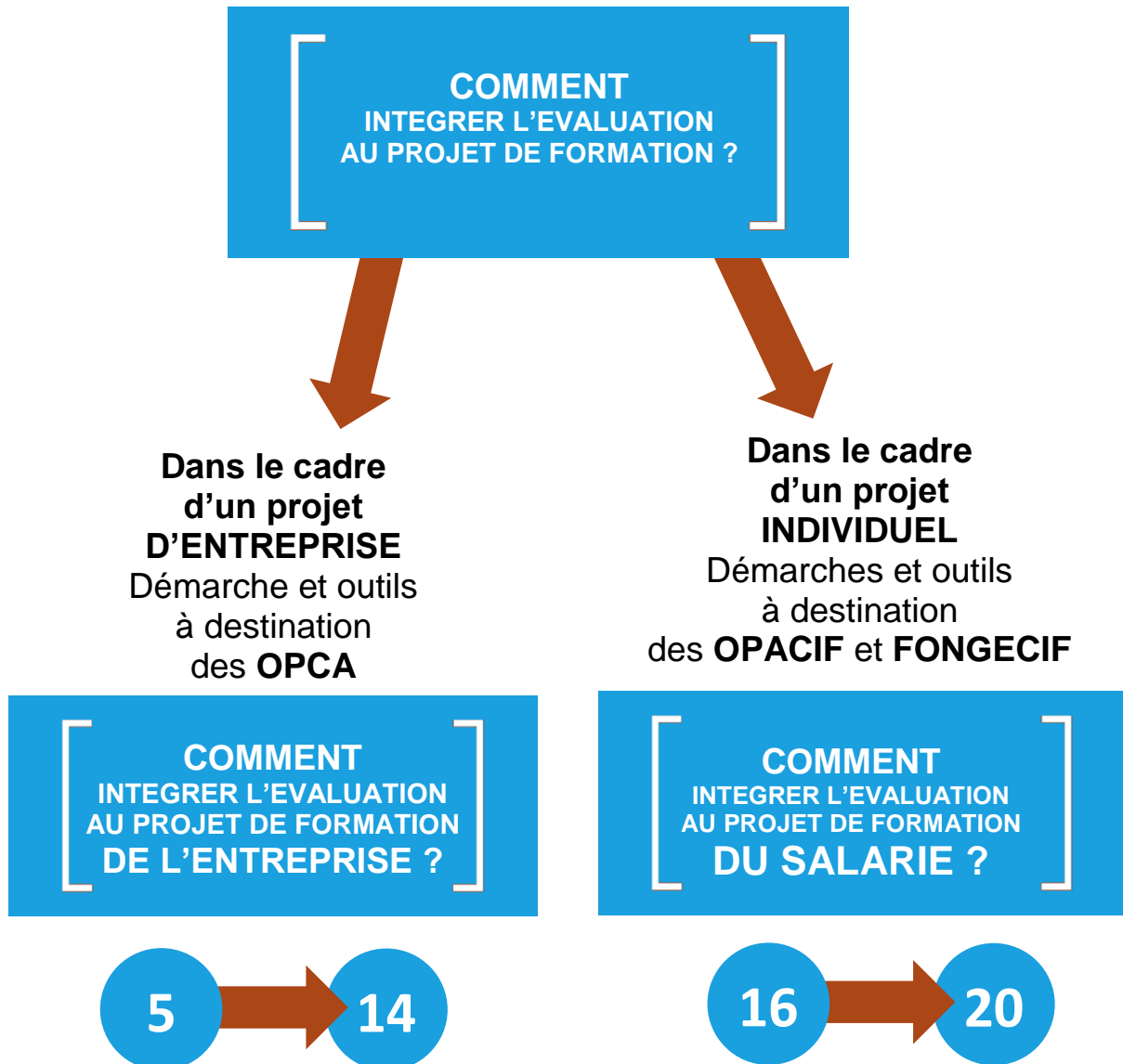
**Jacques S.
Formateur**

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



[DEMARCHE et OUTILS]

	QUI	QUAND	QUOI	LIVRABLE
PRE-DIAGNOSTIC	Le conseiller formation avec l'entreprise	En début de projet	Projets de l'entreprise Hypothèses d'axes de progrès	Pré-diagnostic (livret de formation conseiller OPCA)
DIAGNOSTIC INITIAL	L'entreprise employeur ou une entreprise cliente, accompagnée selon les cas par le conseiller formation et/ou l'organisme de formation. (peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation)	En amont de la formation Selon les cas, en amont ou en aval du cahier des charges.	Objectifs de progrès (qualitatifs et quantitatifs)	DIAGNOSTIC INITIAL
EVALUATIONS INDIVIDUELLES « A CHAUD »	Le salarié , en autonomie ou accompagné par l'organisme de formation ou un prestataire chargé de l'évaluation (peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)	En fin de formation en cas de formation discontinue ou 2 à 3 semaines après la formation en cas de formation continue	En complément de l'évaluation des acquis et de la satisfaction : <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
	L'entreprise en autonomie ou accompagnée par l'organisme de formation, un conseiller formation ou un prestataire chargé de l'évaluation (peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)	En fin de formation en cas de formation discontinue ou 2 à 3 semaines après la formation en cas de formation continue	<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 « A FROID »	L'entreprise en autonomie ou accompagnée par l'organisme de formation, un conseiller formation ou un prestataire chargé de l'évaluation (peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)	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

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 discontinue</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...

COMMENT INTEGRER L'EVALUATION AU PROJET DE FORMATION DU SALARIE ?

Démarche
et outils
à destination
des **OPACIF**
et **FONGECIF**

1

Un **diagnostic des besoins en formation** est établi par un conseiller avec le salarié sur la base de son projet.



FORMATION

2

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



3

Si le salarié en est d'accord et si le contexte le permet, une **EVALUATION INDIVIDUELLE « A CHAUD »** est établie par l'**ENTREPRISE** employeur, en autonomie, avec le conseiller, l'OF ou un prestataire chargé de l'évaluation



[DEMARCHE et OUTILS]

	QUI	QUAND	QUOI	LIVRABLE
DIAGNOSTIC INITIAL	Le conseiller établit un diagnostic de besoin en formation en lien avec le projet du salarié.	En amont de la formation	Objectifs d'acquisition en termes de compétences clés.	OUTIL DE REPERAGE OPACIF (cf livrets de formation et outils des conseillers OPACIF)
EVALUATIONS INDIVIDUELLES « A CHAUD »	Le salarié , en autonomie, accompagné par l'organisme de formation, le conseiller ou un prestataire chargé de l'évaluation (peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)	En fin de formation en cas de formation discontinuée ou 2 à 3 semaines après la formation en cas de formation continue	En complément de l'évaluation des acquis et de la satisfaction : <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
	Si le salarié en est d'accord et si le contexte le permet, l'entreprise peut être sollicitée pour réaliser une évaluation en autonomie, accompagnée par l'organisme de formation, un conseiller formation ou un prestataire chargé de l'évaluation (peut être intégré au cahier des charges de l'organisme de formation ou d'un prestataire)	En fin de formation en cas de formation discontinuée ou 2 à 3 semaines après la formation en cas de formation continue	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert des acquis en situation professionnelle • Effets sur les attitudes et comportements 	EVALUATION INDIVIDUELLE « A CHAUD » PAR L'ENTREPRISE

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

SALARIE Identification :
Fonction :

FORMATION SUIVIE Intitulé :
Dates :
Durée :

ENTREPRISE Identification :

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, si vous n'avez pas l'occasion de mettre en œuvre cette compétence par exemple...

EVALUATION « A CHAUD » PAR L'ENTREPRISE

Si le salarié en est d'accord et si le contexte le permet, l'entreprise peut être sollicitée pour réaliser une évaluation des impacts de la formation sur les situations professionnelles.



Elle permet d'évaluer individuellement les effets perçus par l'entreprise. Même si la formation répondait d'abord aux besoins du projet du salarié, elle a aussi des effets sur le quotidien en 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 discontinuée</p> <p>ou</p> <p>2 à 3 semaines après la formation en cas de formation continue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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

SALARIE Identification :
Fonction :

FORMATION SUIVIE Intitulé :
Dates :
Durée :

ENTREPRISE Identification :

EVALUATION D'EFFETS CONSTATES SUR LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES	Peu ou pas d'évolution constatée	En progression	Nette évolution remarquée	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 remarquée	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...

ELEMENTS DE CAHIER DES CHARGES

Ces éléments de cahier des charges sont fournis à titre indicatif. Ils peuvent être intégrés, en totalité ou en partie, dans un cahier des charges à destination des organismes de formation ou d'un prestataire en charge de l'évaluation.



ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic est établi par l'entreprise.

Il a pour objectif de positionner la formation « *compétences clés* » dans le projet de développement de l'entreprise et de définir des objectifs de progrès qualitatifs et quantitatifs en lien avec son activité.

Si l'organisme de formation est associé au diagnostic

A la demande du conseiller formation et en amont de la formation, l'organisme de formation participe à une rencontre sur site avec l'entreprise pour établir le diagnostic initial.

Ou

A la demande du conseiller formation et en amont de la formation, l'organisme de formation organise une rencontre sur site avec l'entreprise pour établir le diagnostic.

En cas d'impossibilité de l'entreprise de participer à cette rencontre, celle-ci peut être substituée par un ensemble d'échanges téléphoniques et courriels.

A l'issue de cette rencontre (ou des échanges substitutifs), l'organisme de formation synthétise les conclusions du diagnostic à l'aide du document « DIAGNOSTIC INITIAL » (cf annexes) et le propose à l'entreprise et au conseiller formation dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.

Une fois le document validé par l'entreprise, l'organisme de formation en transmet une copie au conseiller formation et, le cas échéant, à l'organisme responsable de l'évaluation ou en saisit les informations sur une plateforme dédiée.

Si l'organisme de formation intervient après le diagnostic

L'organisme de formation est destinataire du diagnostic initial établi par l'entreprise ; le cas échéant, l'organisme de formation réclamera auprès du conseiller formation le document « Diagnostic initial » (cf annexes).

Le diagnostic initial doit être remis à l'équipe pédagogique en charge de la formation, en amont de celle-ci, afin d'orienter les contenus et de contextualiser les situations d'apprentissage.

Le diagnostic initial vient compléter le positionnement pédagogique établi par l'organisme de formation et/ou toute autre évaluation en relation avec la formation établie par un organisme tiers.

EVALUATIONS INDIVIDUELLES « A CHAUD »

PAR LE STAGIAIRE

Si l'évaluation est réalisée pendant la formation

En complément des évaluations portant sur les acquis de la formation d'une part, et celles portant sur la satisfaction des bénéficiaires, d'autre part, l'organisme de formation organise au cours des dernières séances de formation une évaluation individuelle « à chaud » des effets et impacts sur les situations professionnelles et personnelles des stagiaires.

Cette évaluation individuelle n'a pas caractère de sanction, ni de jugement. Il s'agit de permettre à chaque stagiaire d'exprimer son ressenti sur les différentes dimensions interrogées.

L'évaluation s'appuie sur le support « Evaluation à chaud par le stagiaire » (cf annexes).

Les intervenants s'assurent au cours de la (ou des) séance(s) consacrée(s) à l'évaluation que les objectifs et le support sont compris par les stagiaires.

Le document original d'évaluation est laissé au stagiaire.

L'organisme de formation transmet une copie des documents renseignés au conseiller formation ou en saisit les informations sur une plateforme dédiée dans un délai maximum de 15 jours.

Par principe, les intervenants s'assurent que les stagiaires sont d'accord pour que leurs évaluations soient transmises nominativement au conseiller formation. En cas de refus, les documents sont rendus anonymes au moment de leur duplication.

Si l'évaluation est réalisée après la formation

En complément des évaluations portant sur les acquis de la formation d'une part, et sur la satisfaction des bénéficiaires, d'autre part, l'organisme chargé de l'évaluation (organisme de formation ou prestataire) transmet aux stagiaires par voie postale ou électronique le document d'évaluation « à chaud des effets et impacts sur les situations professionnelles et personnelles des stagiaires » (cf annexes).

Cette évaluation individuelle n'a pas caractère de sanction, ni de jugement. Il s'agit de permettre à chaque stagiaire d'exprimer son ressenti sur les différentes dimensions interrogées.

Les intervenants en formation s'assurent au cours des dernières séances que les objectifs et le support sont compris par les stagiaires. Ils sensibilisent les stagiaires à l'intérêt de ce support d'évaluation et s'assurent qu'ils disposent des ressources leur permettant de le renseigner en autonomie.

L'organisme responsable de l'évaluation collecte les supports complétés.

Le cas échéant, une relance téléphonique est réalisée auprès des stagiaires afin de collecter les réponses manquantes.

Le responsable de l'évaluation transmet les documents collectés au conseiller formation ou en saisit les informations sur une plateforme dédiée dans un délai maximum de un mois.

PAR L'ENTREPRISE

A l'issue de la formation, une évaluation individuelle « à chaud » est proposée à l'entreprise dans un délai de trois semaines maximum.

L'organisme responsable de l'évaluation (organisme de formation ou prestataire) transmet à l'entreprise le(s) support(s) individuel(s) sur le(s)quel(s) il aura reporté les éléments du diagnostic initial (rubrique « Evaluation des objectifs de progrès fixés lors du diagnostic initial ») (cf annexes).

A la demande du conseiller formation ou de l'entreprise, ou sur proposition de l'organisme responsable de l'évaluation, le document d'évaluation pourra être rempli dans le cadre d'une réunion de bilan sur site ou par téléphone.

A l'issue de la rencontre, ou à la réception du document transmis par l'entreprise, l'organisme responsable de l'évaluation en transmet une copie au conseiller formation ou en saisit les informations sur une plateforme dédiée.

EVALUATION « A FROID »

PAR L'ENTREPRISE

Une évaluation « à froid » est proposée à l'entreprise dans un délai de trois à six mois maximum après la formation.

L'organisme responsable de l'évaluation (organisme de formation ou prestataire) transmet à l'entreprise le support « Evaluation des impacts « à froid » par l'entreprise » (cf annexes) sur lequel il aura reporté les éléments du diagnostic initial (rubriques « Evaluation des objectifs de progrès fixés lors du diagnostic initial » et « Indicateurs de progrès quantitatifs »).

A la demande du conseiller formation ou de l'entreprise, ou sur proposition de l'organisme responsable de l'évaluation, ce document d'évaluation pourra être rempli dans le cadre d'une réunion de bilan sur site.

A l'issue de la rencontre, ou à la réception du document transmis par l'entreprise, l'organisme responsable de l'évaluation en transmet une copie au conseiller formation ou saisit les informations sur une plateforme dédiée.

Ces éléments d'évaluation ne se substituent pas au bilan pédagogique. Ils viennent le compléter.

Une réunion finale de bilan en présence de l'organisme de formation, de l'organisme évaluateur, des encadrants de proximité, de la direction et des salariés, peut être organisée pour valoriser les résultats, effets et impacts de la formation.

COMMENT utiliser les outils ?

Exemples d'utilisation

Exemple d'intégration par le FAF.TT

	QUI	QUAND	QUOI	LIVRABLE
PRE-DIAGNOSTIC	L'agence ou le chargé formation ¹ avec le FAF.TT	En début de projet	Projets de l'entreprise Hypothèses d'axes de progrès	Pré-diagnostic (livret de formation conseiller OPCA)
DIAGNOSTIC INITIAL	L'agence ou le chargé formation avec l'entreprise utilisatrice en autonomie. Peut être accompagné selon le cas par le conseiller FAF.TT ou l'organisme de formation	En amont de la formation En amont du cahier des charges.	Objectifs de progrès (qualitatifs et quantitatifs)	DIAGNOSTIC INITIAL
EVALUATIONS INDIVIDUELLES « A CHAUD »	Le salarié, par réponse au questionnaire envoyé par courrier ou remis par l'organisme de formation à la fin de la formation	2 à 3 semaines après la formation	En complément de l'évaluation des acquis et de la satisfaction : <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
	L'agence ou le chargé formation, lors d'un rendez-vous avec l'entreprise utilisatrice, en autonomie ou accompagné par l'organisme de formation ou le FAF.TT	2 à 3 semaines après la formation	Evaluation des progrès de chaque salarié par l'entreprise et l'agence <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 « A FROID »	L'agence ou le chargé formation lors d'un rendez-vous avec l'entreprise utilisatrice en autonomie ou accompagnée par l'organisme de formation ou le FAF.TT	3 à 6 mois après la formation	Effets sur des éléments de résultats de l'entreprise	EVALUATION GLOBALE « A FROID » PAR L'ENTREPRISE

¹ Chargé formation : responsable formation de l'entreprise de travail temporaire

Exemples de scénarios d'utilisation

CAS D'UN OPCA INTEGRANT LES DIFFERENTES PHASES D'EVALUATION DANS LA RELATION CONSEILLER/ADHERENT

Document 1 : diagnostic initial

- Le Conseiller Formation le remplit avec l'entreprise adhérente lors d'un rdv (téléphonique ou physique).
- Ce diagnostic sera envoyé à l'organisme de formation afin de lui permettre de contextualiser et adapter son contenu en fonction du public

Document 2 : Evaluation à chaud – stagiaires

- Le conseiller formation en amont de la formation transmet à l'organisme de formation le document, que le formateur fera remplir au stagiaire le dernier jour de formation (dans le cas d'une formation en discontinu)
- L'organisme de formation transmet le document dûment rempli par le stagiaire au conseiller formation
- Le conseiller formation transmet au « chargé de mission illettrisme »

Document 3 : Evaluation à chaud – entreprise

- Le conseiller formation à l'issue de la formation transmet le questionnaire à l'entreprise
- L'entreprise transmet le document dûment rempli au conseiller formation
- Le conseiller formation transmet au « chargé de mission illettrisme »

Document 4 : Evaluation à froid – entreprise

- Centralisation des diagnostics et évaluations à chaud par le « chargé de mission illettrisme »
- Le « chargé de mission illettrisme » envoie par mail l'évaluation à froid à l'entreprise
- Saisie des retours sur logiciel d'enquête et synthèse annuelle

CAS D'UN OPCA AYANT FAIT UN REFERENCEMENT AVEC DES ORGANISME DE FORMATION

Les outils seront intégrés dans la convention signée entre l'organisme de formation et l'OPCA

Document 1 : diagnostic initial

- L'organisme de formation fait le diagnostic avec l'entreprise

Document 2 : Evaluation à chaud – stagiaires

- L'organisme de formation fait remplir le document le dernier jour de la formation

Document 3 : Evaluation à chaud – entreprise

- L'organisme de formation envoi le document à l'entreprise à l'issue de la formation

Document 4 : Evaluation à froid – entreprise

- L'organisme de formation se charge de contacter l'entreprise 3 à 6 mois après la formation
- L'organisme de formation transmet à l'OPCA l'ensemble des 4 fiches liées à l'action

CAS D'UN OPCA METTANT EN PLACE UNE EVALUATION D'IMPACT VIA UN PRESTATAIRE EXTERIEUR

Via un cahier des charges, sélection d'un prestataire en vue d'une enquête auprès des employeurs et des salariés ayant suivi une formation relative à l'illettrisme,

La fiche « évaluation à froid » est intégrée dans le process.

Document 1 : diagnostic initial

- L'organisme de formation fait le diagnostic avec l'entreprise et le transmet au prestataire en charge de l'évaluation

Document 4 : Evaluation à froid – entreprise

- Le prestataire se charge de contacter l'entreprise 3 à 6 mois après la formation

Les autres fiches pourraient éventuellement être intégrées dans le cas d'un travail centré sur l'étude de quelques actions de formation en « live », du diagnostic à l'évaluation à chaud (formations courtes)