

COMMENT ÉVALUER UNE ACTION DE FORMATION ?

Objectifs

- Distinguer les différents types d'évaluations d'une action de formation de sa conception à sa mise en œuvre.
- Identifier les acteurs concernés et choisir les outils adaptés pour mettre en œuvre l'évaluation.

Ce miniguide s'adresse avant tout aux responsables formation dans le cadre de l'optimisation de la politique formation de l'entreprise.

L'évaluation est « l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectué tout au long du parcours de formation avant, pendant et après à partir de différents moyens mis en œuvre par le formateur, l'apprenant, le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant envoyé un adulte en formation », selon Alain Labruffe (La formation des adultes, Afnor, 2005, p. 229).

Loin de se limiter à l'évaluation de satisfaction, la plus couramment mise en œuvre à la fin d'une action de formation, le processus d'évaluation est à penser dans sa globalité, et en amont de tout projet, dès la définition des objectifs de formation. Il ne s'agit pas d'un résultat final, mais plutôt d'une série d'étapes qui marquent le déroulement d'un projet formation, dans une logique d'assurance qualité.

Quels sont les principaux types d'évaluation et leurs caractéristiques ?

Type d'évaluation	Quoi ?	Par qui ?	Comment ?	Quand ?
Avant la formation				
Évaluation des besoins	Problème, dysfonctionnement, nouveau projet faisant apparaître un manque en termes de compétence	Responsable formation Responsable hiérarchique	- Définition d'indicateurs pour mesure d'impact - Entretien - Réunion - Questionnaire - Référentiels...	En amont du projet
Évaluation des prérequis	Les connaissances et compétences des stagiaires	Formateur	- Test de positionnement - Entretiens	Quelques semaines avant le début de la formation
Pendant la formation				
Évaluation des attentes	Les attentes de chacun par rapport à la formation : leurs intérêts, leurs enjeux, leurs questionnements	Formateur	- Tour de table - Questionnaire	Au début de la formation (ou avant la formation)
Évaluation des acquis	La compréhension et l'assimilation des savoirs et savoir-faire	Formateur	- Test, QCM, Quizz - Étude de cas - Simulation - Mise en situation - Examen	Tout au long de la formation
Évaluation de satisfaction dite « évaluation à chaud »	L'opinion et le ressenti des formés sur la prestation (voir ci-dessous)	Formé	- Questionnaire de satisfaction - Tour de table - Questions informelles au groupe - Entretien	Pendant et en fin de formation Dans les deux semaines qui suivent la formation

Attestation de fin de formation	- La progression du formé au regard des objectifs - Les acquis de la formation	Formé	- Attestation de fin de formation - QCM - Etudes de cas - Exercices	« A l'issue de la formation » l'attestation est remise au formé
Après la formation « Évaluation à froid »				
Évaluation pédagogique	L'action de formation a-t-elle répondu aux objectifs qui lui étaient fixés ?	Responsable formation	- Bilans sur le fond (contenus) et la forme - Mesure de l'atteinte des objectifs pédagogiques	A l'issue de la formation et quelques mois après
Évaluation du transfert sur les situations de travail	L'application des acquis de la formation en situation de travail	Responsable hiérarchique Parfois le formateur	- Observation sur poste - Entretien après la formation - Plan d'actions - Entretien annuel	Dans les semaines qui suivent le retour de formation
Évaluation des effets de la formation	Les effets mesurables ou observables de la formation sur l'amélioration de l'efficacité du formé et de son équipe	Responsable hiérarchique Responsable formation	- Indicateurs d'impact - Tableaux de bord - Entretien annuel d'évaluation - Enquêtes - Questionnaire	Plusieurs mois après le stage

Comment mettre en œuvre l'évaluation à chaud ?

Bien connue, elle est simple à mettre en œuvre à la fin de la formation. Elle comporte des questions sur :

- le contenu ;
- l'animation ;
- la documentation remise ;
- l'organisation ;
- les conditions matérielles ;
- l'interaction dans le groupe ;
- la réponse aux attentes ;
- la satisfaction globale ;
- les thèmes sur lesquels le stagiaire envisage des prolongements.

QUELQUES CONSEILS

- Utiliser une échelle de satisfaction à quatre ou cinq niveaux. En effet, sur une échelle à trois niveaux, les personnes auront tendance à se positionner au milieu, ce qui n'apporte que peu d'informations.

Par exemple : Très insatisfait, insatisfait, plutôt satisfait, satisfaisant, très satisfait

Ou tout à fait, suffisamment, insuffisamment, pas du tout

- Laisser quelques lignes sous chaque question pour des commentaires éventuels.
- Formuler les questions de manière simple et ne prêtant pas à de multiples interprétations.
- Limiter le questionnaire à une feuille recto verso.

Les réponses au questionnaire de satisfaction font l'objet d'un traitement et d'une analyse, sous forme de tableau de bord par exemple. Ce suivi permet de repérer les dysfonctionnements et de procéder aux réajustements nécessaires.

Attention !

Le questionnaire ne remplace pas le tour de table qui permet aux stagiaires d'exprimer oralement leur ressenti. Le formateur y gagne d'autres informations utiles qui peuvent compléter ou atténuer certaines réponses écrites.

Qu'est-ce que l'attestation de fin de formation ?

Cette attestation a été créée par la loi du 24 novembre 2009 et doit être délivrée à tout stagiaire en formation, à l'issue de sa formation, par l'organisme de formation ou l'entreprise (si la formation se déroule en interne). Elle est destinée à faciliter le renseignement par le salarié de son passeport orientation formation.

Le formé, en fonction de sa situation, est amené à se prononcer sur la nature de l'action :

- adaptation et développement des compétences ;
- promotion ;
- prévention ;
- conversion ;
- acquisition, entretien ou perfectionnement des connaissances ;
- qualification.

Cette attestation liste les objectifs de la formation à partir desquels le formé est amené à se positionner en terme d'acquisition. Pour chaque objectif formulé, le formé indique si les connaissances/compétences :

- ont été acquises ;
- sont en cours d'acquisition ;
- sont à acquérir.

Comment mettre en œuvre l'évaluation à froid ?

ÉVALUATION EN DEUX TEMPS

Elle concerne le plus souvent le salarié et son responsable hiérarchique. Elle résulte d'un accompagnement pour mettre en pratique les acquis de la formation. Ainsi, au retour dans l'entreprise, manager et formé définissent de quelle manière le salarié pourra utiliser ses acquis, sous la forme d'un plan d'action. Cette étape est très importante car si des acquis ne sont pas mis en pratique rapidement après la formation, il y a de fortes chances pour qu'ils soient perdus.

Quelques mois plus tard, une co-évaluation est réalisée par le responsable hiérarchique et le formé. Elle permet, d'une part, de vérifier si les acquis de la formation ont bien pu être mis en œuvre. D'autre part, c'est le moment d'identifier les effets de la formation. Cela présuppose d'avoir défini et évalué avant la formation les indicateurs que l'on souhaite comparer après la formation.

Un questionnaire peut aider à la réflexion :

- Applique-t-on les acquis de la formation ?
- Rencontre-t-on des difficultés dans la mise en œuvre de ces acquis ?
- Quels sont, avec le recul de la pratique, les éléments les plus utiles dans la formation ?
- Quels sont les manques ou les prolongements nécessaires ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance individuelle ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance de l'équipe ?
- Observe-t-on un accroissement de la motivation ?
- Enfin, les objectifs de formation définis ont-ils été atteints ?

Attention !

Ce type d'évaluation requiert une attention particulière pour prendre en considération d'autres facteurs qui ont permis ou empêché l'atteinte des objectifs (ex : une panne technique, des dysfonctionnements organisationnels, un marché prospère ou, au contraire, en récession...).

L'évaluation à froid fait l'objet d'un entretien spécifique, ou peut se faire lors de l'entretien annuel d'évaluation. Plus rarement, c'est l'organisme de formation qui propose ce type d'évaluation.

La mesure des effets de la formation doit être remontée au responsable formation. En effet, cette évaluation lui est très précieuse pour améliorer chaque formation.

Au moment de faire le bilan du plan de formation, sa vision globale sur l'ensemble des formations lui permettra d'argumenter sur l'efficacité de la formation dans l'entreprise.

En savoir plus

A LIRE

- Quelle efficacité de la formation, in *Actualité de la formation permanente* n° 211 de nov.-déc. 2007, édition Centre Inffo.
- *Le plan de formation : conception, réalisation, mises en scène*, Henry-Claude Lafitte, Gérard Layole, édition Dunod-Centre Inffo, 2005, 256 p.
- *Optimiser ses achats de formation*, Dunod-Centre Inffo, édition 2005, 320 p.

SE FORMER voir sur notre boutique en ligne : www.centre-inffo.fr/Les-sessions-de-formation.html

- Session de formation « Évaluer une action de formation ».