



L'évaluation d'une action de formation



L'action de formation n'est pas un but en soi. Elle est le moyen d'atteindre un ou plusieurs objectifs en terme de développement des compétences dans l'entreprise. L'évaluation de l'action de formation est donc primordiale pour observer l'atteinte ou non de ces objectifs et envisager éventuellement des actions correctives.

Nous vous proposons à travers ce guide un processus et des outils d'évaluation d'une action de formation.

D'autres outils opérationnels pour la mise en place d'une gestion cohérente des ressources humaines dans votre entreprise sont disponibles auprès de votre conseiller AGEFOS PME. Il peut vous aider dans une approche globale de vos besoins et vous faciliter l'appropriation et la mise en œuvre de ces outils.

siège régional : 7, avenue du Millac - 33370 ARTIGUES PRES BORDEAUX - Tél. 05 57 77 34 84 - Fax 05 57 77 34 85

AGEFOS PME Aquitaine est mandataire agissant au nom et pour le compte du Fonds d'Assurance Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises.
AGEFOS PME - 187, quai de Valmy - 75010 PARIS - Siret : 301 761 987 00082 - Code NAF : 913 E - Agréé par arrêté ministériel du 24.01.1973 renouvelé le 22.03.1995

Pourquoi évaluer ?

Comme pour tout autre investissement, l'entreprise doit être en mesure d'évaluer le retour sur son investissement formation, que celle-ci ait été dispensée en interne ou en externe.

Quelques questions à se poser :

- Cet investissement a-t-il été rentable ?
- L'exécution de la prestation a-t-elle été conforme à la demande ?
- A t-on atteint les objectifs de départ ?
- Les nouvelles compétences et connaissances sont-elles acquises, sont-elles mises en œuvre ?

L'évaluation est également nécessaire pour savoir si l'entreprise doit **lancer une action corrective**, dans le cas où l'action de formation n'aurait pas eu les effets escomptés. L'évaluation ne constitue pas une fin en soi mais un moyen de conduire l'entreprise à prendre des décisions (Pourra t-on faire appel de nouveau à cet organisme de formation ? Quels sont nos axes de progrès dans la mise en œuvre d'une action de formation ? Doit-on envisager une nouvelle action pour pallier les lacunes de la première ? etc.)

Comment évaluer ?

L'évaluation d'une formation réside dans la comparaison entre les objectifs déterminés en amont de l'action de formation et les résultats observés après cette action.

Cela suppose donc une réflexion approfondie avant le départ en formation sur :

- Le besoin en compétences
- Les objectifs poursuivis de la formation en termes de compétences à acquérir
- Les indicateurs de mesure des objectifs en aval

Une évaluation optimale en trois niveaux :

- **L'évaluation des acquis et de l'efficacité pédagogique** : elle s'effectue dès la fin de la formation par les stagiaires eux-mêmes. Cette évaluation prend souvent la forme d'un questionnaire rempli par les formés. Vous trouverez en suivant un modèle de questionnaire.

Concernant l'évaluation des acquis, il peut être intéressant que le responsable hiérarchique demande aux stagiaires de s'auto-évaluer avant le départ en formation. En effet, cela lui permet d'avoir une base de comparaison avec « l'après formation », afin de se rendre compte plus précisément des progrès réalisés.

- **Le transfert** : il appartient au responsable hiérarchique d'observer si les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain par les stagiaires. Il est important pour mesurer l'efficacité d'une formation de regarder si les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent en œuvre les compétences et connaissances acquises lors de la formation.
- **L'impact de la formation** : ce troisième niveau d'évaluation permet une prise de recul sur l'action de formation. Il doit permettre au responsable hiérarchique, au manager, de voir si les acquis de la formation conduisent à l'atteinte de certains résultats sur le terrain, si les nouvelles compétences des formés permettent de faire évoluer l'organisation.

La mise en place éventuelle d'actions correctives

Si lors de l'évaluation vous constatez que les objectifs de la formation ne sont pas atteints, une réflexion doit s'engager :

- **Le besoin n'a peut-être pas été correctement identifié** : l'origine de l'écart constaté au départ ne correspondait peut-être pas à un manque de compétences. Une nouvelle analyse des causes s'impose alors (problème organisationnel, motivation des équipes, environnement sectoriel défavorable, etc.). Si vous n'atteignez pas les résultats escomptés, cela ne signifie pas nécessairement que la formation a été inefficace.
- **La formation en elle-même n'a peut-être pas été efficace** : un questionnement sur les causes de cette inefficacité doit être mené (prestation de moindre qualité ou inadaptée de l'organisme de formation, manque d'accompagnement dans l'entreprise pour la mise en pratique des compétences et connaissances acquises, etc.). Des actions correctives doivent alors être envisagées.
- L'équipe AGEFOS PME peut vous aider dans cette réflexion sur l'analyse des causes et envisager avec vous les actions correctrices à mettre en place

Intitulé de l'action de formation :
 Organisme de formation :
 Durée en jours :
 Date(s) :

Objectif(s) visé(s)

A remplir par le responsable avant le départ en formation du stagiaire

Objectif(s) fixé(s)	Indicateur(s) de résultat(s)

Efficacité pédagogique de la formation

A remplir par le stagiaire dès la fin de l'action de formation

Comment évaluez-vous les éléments suivants ?	(++)	(+)	(-)	(--)	Commentaires
Les conditions d'organisation matérielles de la formation (accueil, salle de formation, ...)					
Les méthodes et supports pédagogiques utilisés					
La durée de la formation					
La cohérence entre le programme et le contenu réel de la formation					
La clarté du contenu de la formation					
L'animation de la formation					
L'adaptation de la formation à votre niveau					
La participation du groupe					
L'apport de nouvelles connaissances et / ou compétences					
L'application pratique possible des éléments de la formation dans votre travail					

Evaluation des acquis de la formation

A remplir par le stagiaire dès la fin de l'action de formation

Le tableau suivant devra être adapté à chaque action de formation. La mesure par le stagiaire de ses acquis sera fonction des objectifs de départ de la formation. Par exemple, si la formation traite de l'élaboration de tableaux de bord « Qualité », le stagiaire devra être capable à la fin de l'action de formation de définir des indicateurs pertinents, de construire des tableaux (règles de fond et de forme, erreurs à ne pas commettre, etc.), de les exploiter et de les communiquer, entre autres. L'ensemble de ces capacités pourront être listées dans le tableau suivant de manière à ce que le stagiaire évalue son niveau de maîtrise sur ces différents points.

Niveau de maîtrise	(++)	(+)	(-)	(--)	Commentaires

Résultats de l'action de formation

A remplir par le responsable après l'application des acquis de la formation du stagiaire

Au regard du ou des objectifs recherchés, le résultat de la formation est-il satisfaisant ?

Oui

Quels sont les éléments acquis ?

.....
.....
.....

En quoi la formation a-t-elle eu un impact positif sur l'activité du collaborateur ?

.....
.....
.....

Partiellement

Quels sont les éléments restant à acquérir ?

.....
.....
.....

Quels sont les moyens d'y parvenir ?

.....
.....
.....

Non

Pour quelles raisons ?

.....
.....
.....

Quelles peuvent être les actions correctives à mettre en place ?

.....
.....
.....

Pensez à remettre aux stagiaires une copie de ce document ainsi qu'une attestation de stage.