

# Évaluer la formation : les bonnes questions à se poser

- La formation est un investissement en temps, en argent... mais surtout un enjeu essentiel pour l'entreprise et le salarié. Aussi est-il primordial de mesurer :
  - ses effets ;
  - son efficacité (le résultat est-il à la hauteur de l'objectif de départ ?) ;
  - la compétence et le sérieux de l'organisme de formation...
- L'évaluation se réalise en deux temps :
  - « à chaud », à la fin de la formation, puis
  - « à froid », après le retour du salarié dans l'entreprise.

## À QUOI ÇA SERT ?

L'évaluation de la formation est une étape indispensable qui doit aider à savoir si la formation a permis d'atteindre les objectifs recherchés afin, notamment, d'améliorer le plan de formation de l'année suivante. Cette démarche vise deux objectifs différents :

- **l'évaluation « à chaud »** permet de connaître le degré de satisfaction du stagiaire sur les conditions d'organisation de la formation, son déroulement, son contenu... Elle est utile mais non suffisante.
- **l'évaluation « à froid »** permet de mesurer les effets de la formation sur le terrain et de rendre plus objective l'appréciation portée par le salarié sur la formation suivie. En effet, l'efficacité d'une action de formation dépend de l'utilisation que les personnes formées font de ce qu'elles ont appris pendant la formation. Or le «transfert» dans l'environnement de travail ne peut être évalué qu'avec du recul.

## COMMENT FAIRE ?

Distinguez bien les deux temps de l'évaluation et n'oubliez pas que ceux qui voient les effets de la formation au quotidien, les personnes formées et leurs responsables hiérarchiques, sont la meilleure source d'information pour en évaluer l'efficacité.

### 1. Quand et quoi évaluer ?

	Quand ?	Qui ?	Quoi ?
<b>Évaluation « à chaud »</b>	➔ À l'issue du stage. Cette évaluation fait partie de la formation.	➔ Le salarié et/ou l'animateur de la formation.	➔ La préparation et l'organisation, l'adéquation aux attentes, la qualité de l'animation, l'intérêt du contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>• son objectif de départ ;</li> <li>• le programme élaboré en fonction de l'objectif ;</li> <li>• les supports utilisés ;</li> <li>• l'animateur ;</li> <li>• les méthodes d'animation ;</li> <li>• les conditions de déroulement (lieu, horaires, pauses, convocation...).</li> </ul> ➔ Le questionnaire de fin de stage est la pratique la plus répandue.
<b>Évaluation « à froid »</b>	➔ Plusieurs semaines après le retour dans l'entreprise, puis régulièrement si besoin.	➔ Le responsable hiérarchique et/ou la direction de l'entreprise et/ou le stagiaire.	➔ Les effets de la formation, l'utilisation de ce qui a été appris, l'atteinte des objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'impact concret de la formation sur les compétences du salarié ;</li> <li>• les apports et leur mise en pratique sur le poste de travail ;</li> <li>• le degré d'utilisation des connaissances acquises ;</li> <li>• les effets sur la progression individuelle (motivation...) ;</li> <li>• les contributions à l'amélioration de la performance collective.</li> </ul> ➔ Un conseil ! Laissez au salarié le temps de prendre du recul et d'utiliser ses acquis...

## 2. Quelles obligations en cas de formation au-delà du temps de travail habituel ?

### ➔ **Après du salarié formé**

Justifier le temps passé en formation par la progression observée et les nouvelles compétences acquises.

### ➔ **Après du prestataire de formation**

Identifier les pistes d'amélioration pour ajuster le cahier des charges ou l'analyse de l'offre de formation.

### ➔ **Dans l'entreprise**

- Améliorer l'implication des managers.
- Résoudre les éventuels problèmes de mise en oeuvre.
- Identifier les formations qui doivent être développées, conservées, améliorées ou remplacées lorsqu'elles n'ont pas permis d'atteindre les objectifs définis.
- Justifier de l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.

## Des outils, pour la mise en application

↓ **FICHE OUTIL → 19** • Grilles d'évaluation de la formation