

ÉVALUER la formation

	A approfondir	Bon	Excellent
<i>Compétences acquises</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Connaissances acquises</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Savoir-faire</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Efficacité de la formation</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Satisfaction des stagiaires</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



✓ Evaluer la formation... pourquoi ?

Lorsqu'une entreprise investit dans une action de formation, plusieurs questions se posent. Evaluer permet de répondre à ces questions.



Au niveau de l'entreprise

Y'aura-t'il des effets concrets sur les compétences ?

Les objectifs ont-ils été atteints ?

La performance a-t-elle été améliorée ?

La formation dispensée a-t-elle été de qualité ?



Au niveau des salariés

*Sur quoi vais-je être évalué ?
Qu'est-ce que l'entreprise attend de cette formation ?*

Est-ce que cela m'a apporté ce que j'attendais ?

Est-ce que cela m'a permis de progresser ?



Au niveau des managers

Est-ce que mon équipe progresse ?

Est-ce que cela a répondu à mes attentes ?

Est-ce que la formation a été efficace ?

✓ Evaluer la formation... qui ?

La notion d'évaluation est depuis longtemps un des enjeux de la formation professionnelle : elle est systématiquement présentée comme l'étape indispensable pour mesurer ses effets et sa qualité.

Une évaluation adaptée permet de répondre à divers enjeux, et aux problématiques de différents acteurs de l'entreprise :

Personne en charge de la formation

- *Suivre l'efficacité du plan de formation (qualitatif)*
- *Justifier des investissements formation*
- *Valoriser son plan de formation*
- *Sélectionner les prestataires*

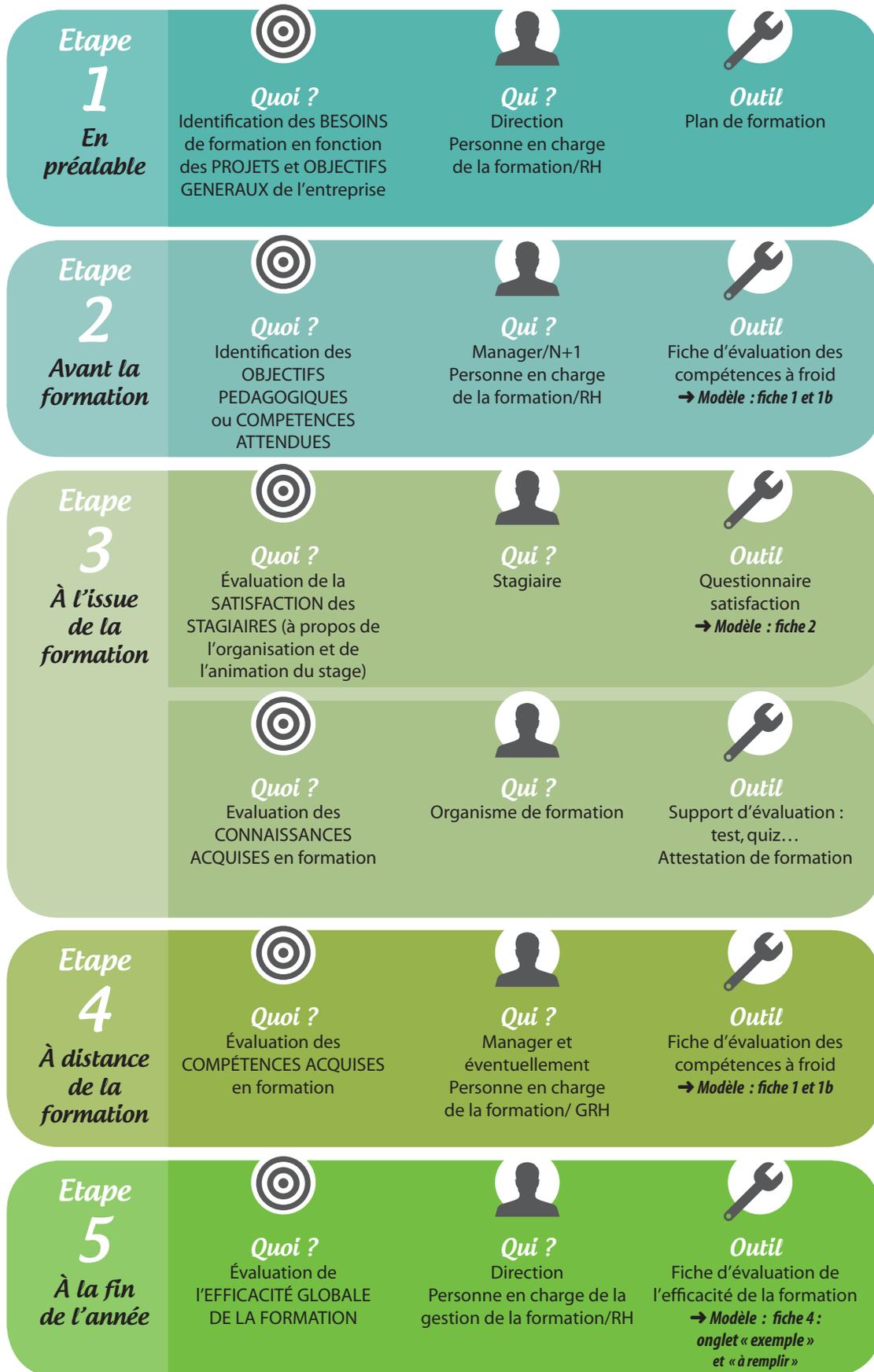
Personne en charge de la qualité

- *Alimenter le process de gestion de compétences des référentiels qualité*
- *Contribuer à l'obtention des certifications*

La Direction

- *S'assurer du retour sur investissement des formations*

✓ Evaluer la formation... comment ?



Etape 1 / En préalable



QUOI ?

→ Identifier le ou les projets d'entreprise et définir des objectifs pour mesurer la réussite de ces projets.

Exemple 1 :

Projet : améliorer la sécurité au travail.

Objectif : diminuer le nombre de jours perdus pour accident de travail.

Exemple 2 :

Projet : mettre en place une gestion des carrières pour professionnaliser et fidéliser les salariés.

Objectif : professionnaliser l'encadrement et l'encadrement intermédiaire en management.

→ Identifier les différents moyens, et notamment les besoins en formation, pour assurer le bon déroulement de ces projets :

Moyens possibles : investissement, formation, communication, tutorat...

Exemples 1 :

Pour améliorer la sécurité :

- investissement : investissements matériels sur l'aménagement des postes, modernisation de l'outil de travail, mise en place d'EPI.

- communication : information et sensibilisation des chefs d'équipe à la sécurité.

- **formation : organisation du module : Bonnes Pratiques de « Gestes et Postures ».**

Exemples 2 :

Pour mettre en place une gestion des carrières :

- communication : information et sensibilisation de tout le personnel sur la démarche « gestion des carrières » et sur le déroulement et les objectifs de l'entretien professionnel.

- **formation : organisation du module : mettre en place et réaliser les entretiens professionnels.**

- tutorat : encadrer le management des compétences dans les équipes.



POURQUOI ?

Professionaliser les salariés en fonction des projets et objectifs généraux de l'entreprise.



QUI ?

Direction et personne en charge de la gestion de la formation/GRH.



COMMENT ?

Arbitrage pour l'élaboration du plan de formation en comité de direction ou entre le dirigeant et la personne en charge de la gestion de la formation/GRH.



OUTIL

Plan de formation.

Etape 2 / Avant le démarrage de l'action de formation



QUOI ?

→ Fixer les objectifs pédagogiques : les compétences attendues.

Pour que l'évaluation soit pertinente il faut que l'entreprise ait réfléchi au préalable sur ce qu'elle cherche à atteindre (ses besoins, ses objectifs).

Cela permet aux managers et aux participants de mieux cibler l'intérêt des formations suivies et d'améliorer la communication en amont.

Il s'agira de préciser avec le stagiaire :

- les objectifs pédagogiques ou compétences attendues, définis avec ou par :
 - l'organisme de formation,
 - le participant et son manager lorsqu'il y a des objectifs spécifiques à l'entreprise et ou au stagiaire.
- le mode d'évaluation à froid : observation en milieu de travail, entretien, test écrit...



POURQUOI ?

Pouvoir faire, à distance de la formation, **une évaluation des compétences acquises pertinente et adaptée aux besoins des entreprises** et avoir, ainsi, **un retour qualitatif, qui traduira au mieux la réalité de l'efficacité de la formation.**



QUI ?

Personne en charge de la formation/grh et responsable hiérarchique en collaboration avec l'organisme de formation.



COMMENT ?

Identifier au préalable de la formation, les compétences attendues : le stagiaire doit être capable de ...

Attention : il est important de veiller à ce que le stagiaire soit dans de bonnes conditions à son retour de formation pour pouvoir mettre en pratiques les connaissances acquises : mise à disposition des moyens techniques, financiers, organisationnels...



OUTIL

Fiche d'évaluation des compétences à froid.

> **Outil proposé par LRIA : cf fiches 1.**

Etape 3 / À l'issue la formation



QUOI ?

→ **Evaluer les connaissances acquises :**

l'entreprise peut inviter le formateur à faire une évaluation formalisée (quizz, tests...) à la fin de la formation.



POURQUOI ?

Cette évaluation permet :

- de **faire un rappel en interrogeant les participants sur les principaux éléments évoqués pendant la formation.**
- de délivrer une attestation de stage qui s'appuie sur **une véritable évaluation des connaissances acquises.**

Elle permettra de faire une comparaison entre connaissances acquises et compétences acquises (réalisée à froid par le hiérarchique) et être plus à même d'analyser l'efficacité de la formation.



QUI ?

Le formateur.



COMMENT ?

Evaluation réalisée par le formateur à la fin de la formation.



OUTIL

Support d'évaluation : quizz, test...
Attestation de formation.



QUOI ?

→ **Evaluer la satisfaction des participants à propos de l'organisation et de l'animation du stage.**



POURQUOI ?

L'objectif est de mesurer **l'intérêt des stagiaires pour la formation**, mais aussi d'avoir une **mesure de la qualité de l'organisation et du déroulement de l'action de formation.**



QUI ?

Les stagiaires.



COMMENT ?

Evaluation réalisée à l'issue de la formation par le formateur, à propos :

- du déroulement et de la perception du stage par le(s) participant(s),
- de l'organisme de formation.



OUTIL

Fiche d'évaluation de la satisfaction.

Ce document est fourni par l'organisme de formation ou par l'entreprise (si celle-ci possède un document standardisé).

> **Outil proposé par LRIA : cf fiche 2.**

Etape 4 / À distance de la formation



QUOI ?

→ **Evaluer les compétences acquises.**

A l'étape 2, l'entreprise a défini les compétences attendues. **3 à 12 mois après la formation**, il est conseillé à l'entreprise d'évaluer les compétences acquises.



POURQUOI ?

Cela permet de mesurer :

- **l'acquisition des compétences / savoir-faire.**
- **la mise en œuvre en situation.**
- **l'atteinte des objectifs de progression.**



QUI ?

Responsable hiérarchique avec la collaboration de l'organisme de formation et personne en charge de la formation/GRH.



COMMENT ?

Dans les 3 à 12 mois qui suivent la formation, le manager finira de remplir la fiche d'évaluation des compétences à froid (préparée à l'étape 2). Il procédera à l'évaluation des compétences acquises et mises en pratique. Il pourra s'appuyer par exemple sur :

- la mise en pratique de savoir-faire (observation sur le terrain),
- les entretiens de suivi,
- un questionnaire d'évaluation.

L'organisme de formation peut aider l'entreprise au préalable à concevoir le mode d'évaluation des compétences acquises.

Attention : si cette évaluation fait ressortir des résultats plutôt négatifs, il est important d'en comprendre les raisons pas toujours relatives à la formation. Un contexte en plein évolution, des moyens non mis à disposition, une équipe remaniée... peuvent être à l'origine de ces compétences non acquises, non mises en pratique ! C'est pour cela qu'il est intéressant de la comparer avec l'évaluation des connaissances réalisée par le formateur (étape 3 : attestation de formation).



OUTIL

Fiche d'évaluation des compétences à froid.

> **Outil proposé par LRIA : cf fiche 1 : onglet (à remplir) et onglet (exemple).**

Etape 5 / À la fin de l'année



QUOI ?

→ Réaliser un bilan global :

Pour mesurer le retour sur investissement de la formation, il est nécessaire de faire une analyse globale annuelle reprenant :

- le coût (pédagogique, salariés et frais annexes),
- le taux de réalisation des formations,
- l'évaluation de la satisfaction et des organismes de formation,
- l'acquisition des connaissances et des compétences,



POURQUOI ?

Il est important d'évaluer **l'efficacité de la formation** pour s'assurer du **retour sur investissement** de celle-ci. Cela permet de justifier l'intérêt de l'investissement formation tant sur le plan budgétaire que sur le plan humain et organisationnel, auprès de la direction mais aussi de tous les salariés.



QUI ?

Personne en charge de la formation/GRH.



COMMENT ?

Réaliser un tableau de bord pour faire une analyse sur les formations effectuées et sur leur impact.



OUTIL

Evaluation de l'efficacité de la formation.

> **Outil proposé par LRIA : cf fiche 3 et exemple fiche 3.**

Numéro d'organisme de formation

91 34 0591434



www.agroalimentaire-lr.com

LRIA /

L'Association Régionale des Industries Agroalimentaires du Languedoc-Roussillon œuvre depuis plus de 28 ans à l'essor et au développement économique des entreprises agroalimentaires régionales.

Notre équipe formation est à votre écoute

■ Formations qualité/sécurité/environnement

Cathy GRACY – 04 67 04 30 16 – cathy.gracy@lria.fr

■ Autres formations

Céline GOURRE – 04 67 04 30 18 – celine.gourre@lria.fr

3840 Avenue Georges Frêche, 34470 Perols