



ELEMENTS D`UNE DEMARCHE D`EVALUATION POST FORMATION

Revue et complétée

Après présentation au Copil de novembre 2022

1. PREAMBULE

1.1 Contexte :

Pour permettre au RACEE de se doter d`outils et avoir la capacité d`évaluer les actions de formation et mesurer leur impact sur la performance des sociétés, le Comité de pilotage dans sa 11eme session a demandé à l`Unité de coordination de mettre en œuvre une démarche d`évaluation post formation.

C`est à ce titre qu`un atelier de 3 jours sur l`évaluation post-formation a été organisé à Abuja au Nigeria du 24 au 26 octobre 2022, animé par un expert au profit des responsables pédagogiques des centres d`excellence. L`atelier a permis de présenter les différents modèles et approches d`évaluation post formation qui permettent de mesurer l`impact et le retour sur investissement de la formation.

Lors de la 12 session du Comité de pilotage du RACEE en novembre 2022, l`Unité de coordination a présenté un projet de démarche d`évaluation post formation qui a suscité débat et avis et qui a donné lieu à une résolution du COPIL demandant aux CdE de faire part de leurs commentaires en prévision de la validation de la démarche et de son introduction dans le dispositif de formation des centres.

La présente démarche revue et complétée est appelée à faire l`objet de validation par l`ensemble des membres du Copil et connaître un début de mise en œuvre durant le 2eme semestre 2023.

1.2 Etat des lieux

Le plus grand défi de la fonction formation reste d`améliorer rapidement et significativement sa capacité de mesure les impacts. Une enquête présentée en 2012 révèle que 13 % seulement des entreprises disposent de protocoles d`évaluation solides. Les principales insuffisances enregistrées portent sur :

- La phase de cadrage qui est réalisée de manière insuffisamment professionnelle. On pratique souvent le Reverse Engineering, qui consiste à évaluer puis à post- rationaliser les objectifs
- L`évaluation qui se limite trop souvent à l`évaluation de fin de stage
- Enfin, les commanditaires et managers qui sont toujours peu impliqués dans la conception des protocoles et la réalisation de l`évaluation.

1.3 Enjeux

L'évaluation de la formation permet de mettre les dispositifs de formation au service des enjeux de l'organisation et démontrer leur performance. L'évaluation est ainsi devenue indispensable pour opérer des arbitrages et rationaliser les investissements.

Par ailleurs, la mesure de la valeur à travers l'évaluation est une opportunité de démontrer la contribution de la formation au business et donc de consolider un véritable positionnement de Business Partner.

- **Au niveau de la stratégie**, l'évaluation est une condition de pertinence pour toute stratégie de développement du capital humain. L'estimation d'impact des actions permet de définir les priorités du plan de formation et d'allouer intelligemment les ressources.

- **Au niveau de la gestion**, démontrer la contribution de la formation à la performance opérationnelle reste le meilleur moyen sinon le seul de préserver le budget alloué à la formation.

- **Au niveau de la pédagogie**, l'évaluation n'est pas une démarche qui vient en complément de l'ingénierie pédagogique ; elle en est une des composantes essentielles. L'évaluation devrait être la première étape d'une action de formation. Se doter d'un marqueur au démarrage d'une action permet de mesurer les progrès qu'elle génère par la suite.

- **Au niveau du pilotage**, une démarche focalisée sur la création de valeur permet de piloter les partenariats de manière plus efficace. L'évaluation livre en effet des données essentielles pour confirmer les prestataires de qualité, traiter les écarts et faire les arbitrages qui s'imposent.

- **Au niveau positionnement**, aligner les actions sur les enjeux de l'organisation, focaliser les dispositifs sur la création de valeur et donner une lecture de l'impact des actions de formation sont les leviers de crédibilité de la fonction.

2. LA DEMARCHE PROPOSEE

2.1 Attente :

Pour répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes (Bailleurs, ASEA/RACEE, SdE, CdE) et dans le souci d'une approche consensuelle, la présente note contient les éléments d'une démarche préconisée au titre du RACEE à partir des conclusions et expériences présentées lors de l'atelier, des débats suscités lors du précédent Copil et des commentaires parvenus à l'UDC sur le projet diffusé à l'ensemble des membres.

Il reste entendu que l'implication de l'ensemble des acteurs (Centre d'excellence et Société bénéficiaire) est fortement sollicitée pour l'implémentation de la démarche au sein du réseau et sa mise en œuvre.

Aussi, après sa validation par le Comité de pilotage du RACEE, la démarche deviendra engageante pour les CdE qui procéderont à sa mise en œuvre pour les formations réalisées durant l'exercice 2023.

Ces évaluations post formation devraient permettre in fine de situer l'impact de l'effort de formation engagé par le RACEE dans la transformation des sociétés d'électricité et l'amélioration de leurs performances opérationnelles techniques et managériales.

2.2 Objectifs :

L'évaluation post-formation a pour objectif de vérifier le transfert des connaissances, des habiletés et des comportements acquis au sein des Centres d'Excellence vers le milieu professionnel des sociétés d'électricités bénéficiaires.

L'évaluation post formation permettra aux CdE d'adapter, si besoin est, leurs dispositifs de formation suivis par les personnes formées. Comme elle permettra :

- A la Société d'électricité, d'apprécier le degré et le niveau de transfert des acquis induits par la formation, vers le milieu professionnel.
- Au Centre d'Excellence, de valider l'itinéraire de formation suivi par le stagiaire, à travers les contenus dispensés, les résultats des différentes évaluations, les outils d'évaluation, le choix des intervenants (formateurs et parrains), les conditions matérielles, ...
- Au RACEE, de pouvoir mesurer l'impact des formations dispensées auprès des SdE à travers des indicateurs de performance identifiés au préalable et faisant l'objet d'évaluations périodiques.

La démarche permettra ainsi de renseigner sur les mesures d'accompagnement que le RACEE pourrait apporter aux SdE dans l'amélioration des processus en amont et en aval de la mise en œuvre des actions de formation.

2.3 Conditions préalables :

Des dispositions préalables doivent néanmoins être prises pour assurer une mesure objective de l'impact opérationnel de la formation qui peuvent aller jusqu'au calcul du retour sur investissement. Ces dispositions sont reprises ci-après :

- Définir les objectifs de la formation pour pouvoir mesurer le retour sur investissement ;
- Établir au démarrage, de quelles données nous avons besoin ;
- Déterminer des points de repère (indicateurs) préformation pour une comparaison a posteriori,
- Identifier les moyens d'isoler l'impact de la formation des autres événements pouvant également impacter la performance de l'entreprise ;
- Enfin, tenir compte d'un délai suffisant pour que les résultats de la formation soient visibles

3. METHODOLOGIE :

La démarche et les outils de travail inhérents à cette opération doivent faire l'objet au préalable d'une entente à l'issue des séances d'échanges entre les spécialistes du CdE et de la SdE sous la coordination de l'UDC. Ces rencontres devront aboutir à l'élaboration d'une feuille de route permettant d'arrêter des consignes de travail :

3.1 Concernant la population visée par l'évaluation.

Sont concernés par cette opération tous les agents ayant terminé un cycle de formation donné depuis 1 à 4 mois selon le thème de la formation à la date de la passation du questionnaire ; le bassin à évaluer touche l'ensemble du groupe ayant suivi le cycle identifié.

3.2 Concernant le formulaire et son architecture.

Il est conçu et mis en forme au titre de l'opération, un questionnaire d'évaluation dont l'architecture est décrite ci-après :

- Une page d'identification de l'agent et de sa formation.
- 03 à 06 domaines de compétences au plus (techniques et technologiques) répertoriées selon le thème et les compétences attendues figurant dans la fiche technique ou le cahier des charges de la formation :
- Un domaine relatif au savoir-faire habilités
- Un domaine relatif aux savoirs relationnels

4 niveaux de notation :

- 1 : compétence non maîtrisée
 - 2 : compétence maîtrisée en partie seulement
 - 3 : compétence maîtrisée en grande partie
 - 4 : compétence entièrement maîtrisée
- Une page de questions ouvertes.
 - Une page de commentaires et signature (visa).

3.3 Concernant les consignes de passation du questionnaire (grille d'évaluation).

Comme précisé plus haut, les consignes de passation dépendent beaucoup de la communication entre et autour de l'opération afin qu'elle ne soit déviée de son objectif.

Ainsi une communication préalable envers les parties prenantes (les intervenants) doit être entamée par l'équipe chargée de l'évaluation (CdE - DRH/SdE) pour présenter les éléments clés suivants :

Au personnel formé :

- Prendre connaissance du contenu du formulaire d'évaluation.
- S'autoévaluer en renseignant le formulaire mis à sa disposition.
- Faire part au responsable hiérarchique de son point de vue lors de la rencontre prévue dans la phase 3 du protocole d'évaluation.

A la Hiérarchie :(n+1, n+2 et n+3).

- Rencontrer l'agent et élaborer avec lui la fiche d'évaluation finale (N+1)
- Soumettre le formulaire d'évaluation au supérieur hiérarchique (N+2) pour avis.
- Le document à faire valider par le supérieur hiérarchique (N+3) et visé par lui.

A la Structure Ressource Humaine de la SdE :

- Participer (avec le CdE) à l'animation de la journée d'information et de présentation du processus d'évaluation post-formation.
- Faire renseigner les formulaires (page de garde et identification des agents).
- Mettre à la disposition des structures RH des Unités concernées, les formulaires d'évaluation.
- Recueillir les formulaires et s'assurer qu'ils sont correctement renseignés.
- Les transmettre au CdE.
- Prendre en charge les sorties et recommandations de la synthèse établie par le CdE.

3.4 Concernant les consignes d'exploitation des formulaires reçus par le CdE.

Afin d'aboutir à des résultats les plus significatifs possibles, les principes suivants dans l'exploitation des résultats sont préconisés :

- Prévoir au sein de chaque CdE une opération pilote dont la priorité sera donnée à la

réussite du déroulement du processus tel que décrit et à la pertinence de l'opération plutôt qu'aux résultats.

- Les cotes 1 et 2 sont regroupées et traitées comme difficultés dans la maîtrise.
- Les cotes 3 et 4 sont considérées comme maîtrise globalement acquise.
- Faire correspondre les insuffisances significatives (cotes 1 et 2) à des thématiques de formation.

Ainsi, la démarche repose essentiellement sur l'élaboration du formulaire d'évaluation et la pertinence des compétences à déterminer pour chaque cycle de formation, il est établi par le centre d'excellence à l'adresse des responsables hiérarchiques de la SdE (ligne hiérarchique de niveau N+1, N+2) du responsable RH et de la personne formée.

Les résultats de ces formulaires seront consignés dans un document de synthèse d'évaluation - rapport de l'opération d'évaluation post-formation - et qui servira de référentiel pour l'élaboration d'un Plan de développement de l'agent formé.

En plus des compétences techniques, technologiques et comportementales, l'évaluation intègre le recueil de quelques éléments relatifs à l'environnement professionnel, aux difficultés rencontrées lors des activités quotidiennes par le bénéficiaire de la formation, ...

4. LES INTERVENANTS (Consignes) :

a. Le stagiaire (bénéficiaire de la formation)

- i. Prend connaissance du contenu de son formulaire d'évaluation.
- ii. S'auto-évalue en renseignant le formulaire mis à sa disposition.
- iii. Fait part au responsable hiérarchique de son point de vue lors de sa rencontre avec lui, prévue dans la phase 3 de l'opération d'évaluation, telle que définie ci-après (point développé au chapitre III).

b. La Hiérarchie : les responsables hiérarchiques

- i. Le responsable N+1 rencontre son agent stagiaire et élabore avec lui la fiche d'évaluation finale
- ii. Soumet le formulaire d'évaluation au supérieur hiérarchique (N+2) pour avis.
- iii. Le document est validé et visé par le responsable hiérarchique (n+3).

c. La structure Ressource Humaine de la SdE

- iv. Participe avec le prestataire de la formation (CdE) à l'animation de la journée d'information et de présentation du processus d'évaluation post-formation.
- v. Fait renseigner les formulaires (page de garde et identification des agents).
- vi. Met à la disposition des structures RH des Unités, les formulaires d'évaluation.
- vii. Recueille les formulaires et s'assure qu'ils sont correctement renseignés.
- viii. Transmet les formulaires remplis au CdE.
- ix. Prend en charge les sorties et recommandations de la synthèse établie par la CdE.

5. DEROULEMENT :

Le protocole d'évaluation post formation repose en premier lieu sur l'élaboration par le CdE d'un formulaire ou grille d'évaluation propre au thème évalué. Le protocole se décline en cinq (5) phases comme suit :

Phase 1 : Auto-évaluation

Le stagiaire s'auto évalue par rapport à chacune des connaissances et habiletés consignées dans le formulaire en utilisant une grille de cotation à quatre niveaux :

- Cote 1 : pour une compétence qu'il estime non maîtrisée
- Cote 2 : pour une compétence maîtrisée en partie seulement
- Cote 3 : pour une compétence maîtrisée en grande partie
- Côte 4 : pour une compétence entièrement maîtrisée.

Des questions diverses lui sont aussi proposées afin de lui permettre de s'exprimer sur d'autres aspects liés à son poste de travail ou à son environnement.

Phase 2 : Évaluation du stagiaire par le responsable hiérarchique (n+1)

Le responsable hiérarchique (n+1) renseigne le même formulaire et en utilisant la même grille de cotation telle que définie ci-dessus.

Phase 3 : Rencontre entre le responsable hiérarchique (n+1) et le stagiaire

C'est une rencontre de validation des résultats entre l'agent et sa hiérarchie directe et dont l'objectif étant de favoriser les échanges entre les deux parties et, en même temps, rapprocher les appréciations (les points de vue de chacun) en cas de divergence de points de vue.

Le produit attendu de cette rencontre - résultat d'un consensus - est un formulaire unique dûment rempli et visé par les deux parties.

Phase 4 : Validation des résultats

Les résultats de l'évaluation post-formation seront ensuite validés par le supérieur hiérarchique de niveau (N+2) de l'agent et, selon le cas, par le supérieur hiérarchique (n+3) qui doit signer les résultats après en avoir pris connaissance.

Phase 5 : Synthèse d'évaluation

Après traitement des formulaires, le centre (CdE) transmettra à la Direction Ressources Humaines de la Société d'électricité (DRH/SdE), un rapport détaillé sur cette opération d'évaluation post-formation. La synthèse consiste à produire un document englobant les résultats de l'ensemble des agents évalués.

6. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT :

Pour assurer le bon déroulement du protocole d'évaluation engagée, des dispositions doivent être prises par les principales parties prenantes et que nous résumons en ce qui suit :

6.1 Le rôle de la DRH entreprise (SdE) :

- Sensibiliser les différents acteurs à participer à cette opération.
- Rédiger une note explicative aux Unités.
- Collecter l'ensemble des formulaires et s'assurer que les formulaires sont bien renseignés
- Transmettre les formulaires au Centre d'excellence.

6.2 Le rôle du Centre d'Excellence (CdE) :

- Elaborer et transmettre les formulaires a renseigner à la DRH de la SdE.
- S'assurer que les formulaires sont convenablement renseignés
- Analyser les formulaires individuels
- Produire la synthèse de l'évaluation
- Transmettre le document de synthèse à la DRH de la SdE.

6.3 Le rôle de l'Unité de Coordination (UdC) :

- Identifier avec le CdE et la SdE les formations a évaluer
- Convenir du planning
- Assurer la communication nécessaire pour le déroulement de l'évaluation
- Sensibiliser les parties pour une implication totale dans

7. OPTIMISER LA PERFORMANCE DE LA FORMATION :

Trois facteurs clés de succès dans la démarche d'optimisation, cadrer la demande, organiser l'évaluation et communiquer sans relâche

7.1 Cadrer la demande :

La première source de performance de la formation est la capacité à exprimer les objectifs d'un dispositif en termes d'amélioration des comportements et d'impact sur le business.

La démarche de cadrage a donc pour but de définir un contrat décrivant les objectifs, les indicateurs, les ressources mobilisées, mais surtout les rôles et les responsabilités de chacun, on voici les étapes :

1. Comprendre la stratégie et la problématique opérationnelle
2. Qualifier les impacts de la stratégie, identifier la cause source et les comportements critiques
3. Analyser et isoler la contribution potentielle de la formation
4. Prioriser les compétences à développer pour adresser la problématique
5. Réaliser le diagnostic de l'environnement formatif
6. Identifier les ressources disponibles et les freins potentiels - Définir un calendrier théorique
7. Définir les objectifs aux différents niveaux de notre modèle de référence – Sélectionner les indicateurs et les protocoles de mesure adaptés
8. Valider la note de cadrage avant de formaliser le cahier des charges pédagogique

7.2 Organiser l'évaluation :

La formation n'est pas un événement, c'est un processus. Il est donc légitime de planifier les protocoles d'évaluation en cohérence avec la probable apparition des bénéfices escomptés.

En premier lieu, réaliser un diagnostic de l'environnement formatif qui renseignera sur les variables qui influencent la performance de la formation (stratégie de formation, attributs de la cible et environnement de travail, dont implication de la hiérarchie).

Evaluer le niveau de départ de la population cible par le biais de tests et d'observations à corrélérer avec les indicateurs opérationnels fournis par le commanditaire. Disposer de ce marqueur initial est essentiel pour mobiliser les parties prenantes et mesurer les progrès réalisés.

Les protocoles d'évaluation vont ensuite naturellement s'enchaîner dans l'ordre des niveaux du modèle.

1. Acquisition de connaissances
2. Rétention des connaissances
3. Analyse des conditions de transfert
4. Changements de comportement en situation de travail
5. Impact sur les indicateurs opérationnels
6. Évaluation de la perception par les parties prenantes
7. Mesure de l'efficacité du dispositif
8. Calcul éventuel d'un ROI

7.3 Communiquer sans relâche :

Pour être efficace, la communication autour de l'évaluation doit intervenir à toutes les étapes du dispositif avec les objectifs suivants :

1. Donner du sens à l'évaluation ; dire à quoi elle sert, ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas.
2. Préciser ce qui sera diffusé et à qui. S'engager sur ce qui restera confidentiel
3. Présenter les bénéfices de l'évaluation pour chaque partie prenante
4. Présenter les modalités de l'évaluation pour garantir des résultats cohérents et rigoureux
5. Mettre à la disposition des évaluateurs un mode d'emploi pour chaque outil et support
6. Communiquer autour des premiers succès par le sponsor du dispositif (victoires rapides)
7. Publier les témoignages des champions pour renforcer la mobilisation
8. Diffuser les résultats mais surtout les enseignements qu'ils nous fournissent
9. Être transparent et pragmatique en cas de décrochage par rapport aux objectifs.

8. CONCLUSION :

Généralement, les entreprises qui analysent la performance de leurs actions de formation sont celles qui améliorent le plus significativement leur offre et plus généralement leur démarche de management du capital humain.

Voici une liste de dix points à garder en mémoire pour ne pas se perdre en chemin.

1. L'évaluation est un levier de pilotage et de décision
2. L'évaluation est une démarche collaborative
3. L'évaluation commence toujours par la définition d'objectifs
4. L'évaluation n'est pas une expertise formation... et ne doit pas le devenir
5. Les outils sont au service de l'évaluation ; n'inversons pas la fin et les moyens

6. L'évaluation sera simple tant qu'on ne compliquera pas les choses
7. Pour bien évaluer, il faut commencer par l'évaluation
8. Il faut évaluer le moins possible... mais évaluer ce qui compte
9. Communiquer sans relâche pour donner du sens et soutenir le processus
10. Enfin, veillez à célébrer les succès !

ANNEXE 1 : Diagnostic et Analyse des niveaux de l'évaluation (selon le modèle de Kirkpatrick et Phillips)

Le diagnostic porte essentiellement sur les cinq niveaux d'évaluations utilisées par une grande partie des entreprises et se référant au modèle connu sous le nom de Kirkpatrick et Phillips.

Niveau 1 (Réaction/Satisfaction) :

a. Diagnostic :

- Il est utilisé par 90% des entreprises,
- Il sert à valider des partis pris pédagogiques ou l'intervenant, et à réaliser des réglages,
- L'évaluation est réalisée à 80 % au terme de la formation et à 20 % dans les semaines suivantes avec un taux de retour très faible.
- Les items analysés sont très disparates, ils vont de la qualité de l'animation aux conditions d'hébergement en noyant des items essentiels tels que le rythme, la qualité des échanges ou encore la réponse concrète aux questions de l'apprenant.

b. Recommandations

- Normalisation des supports d'évaluation
- Exploitation systématique des données notamment par le biais d'outils en ligne
- Mise en cohérence les moyens de contrôle des connaissances
- Ciblage et implication de l'ensemble des parties prenantes
- Communication des résultats

Niveau 2 (Apprentissage) :

a. Diagnostic

- Evalué à 50 % par les entreprises pour deux types d'objectifs, l'évaluation formative (observer le processus d'acquisition des connaissances et à adapter le parcours), et l'évaluation sommative (qui permet de valider les acquis et de soutenir les apprenants qui rencontrent des difficultés).
- L'évaluation est réalisée à 80 % à chaud,
- Les items évalués sont les connaissances à développer dans le cadre de la formation,
- C'est essentiellement l'apprenant qui réalise l'évaluation, le manager ou un tuteur sont sollicités dans moins de 20 % des cas.

b. Recommandations

- Systématiser l'évaluation amont pour disposer d'une cartographie des connaissances (RH),
- Fixer des objectifs de progrès (L&D) et mobiliser l'apprenant sur des objectifs personnalisés
- Travailler sur des modes d'évaluation qui mesurent la capacité à trouver et exploiter l'information
- Systématiser l'évaluation à froid pour mesurer la rétention
- Lier les évaluations de l'apprentissage et du transfert
- Généraliser les processus de certification

Niveau 3 (Comportement) :

a. Diagnostic :

- Ce niveau est évalué à environ 20 % par les entreprises.
- Il s'agit de vérifier la mise en œuvre en situation professionnelle et d'évaluer les changements de comportement. Le transfert est la phase critique de la démarche d'apprentissage.
- L'évaluation est le plus souvent réalisée quelques semaines après la formation. La mesure est réalisée majoritairement sur la base d'un auto-positionnement de l'apprenant, cette démarche déclarative est complétée par des échanges avec le manager, du débriefing informel à l'entretien annuel en passant par des observations plus ou moins formelles en situation professionnelle.
- Plus rarement, un expert ou le formateur lui-même vient observer l'apprenant pour s'assurer de la mise en œuvre.
- L'évaluation des changements de comportements implique toujours l'apprenant, parfois (15 %) le manager ou un tuteur.

b. Recommandations :

- Impliquer les managers dans la conception des protocoles d'évaluation du transfert (grilles d'observation, guides d'entretien)
- Systématiser l'utilisation d'un Plan de Développement Personnel (objectifs personnels, pistes de mise en œuvre, indicateurs de succès)
- Établir une liste des missions de mise en œuvre et la transmettre aux managers avec les indicateurs de mesure associés
- Formation des managers au débriefing et à l'évaluation en lien avec le processus de Performance Management exploité dans l'entreprise (entretien annuel)
- Généralisation des processus d'accréditation

Niveau 4 (Impacts opérationnels) :

a. Diagnostic :

- ce niveau est évalué à environ 9 % par les entreprises,
- Il sert à démontrer la contribution de la formation à la performance individuelle et collective.
- L'évaluation se situe quelques semaines ou mois après l'action de formation.
- Le calendrier est établi en fonction de la thématique pour déterminer le moment où elle produira le plus probablement ses effets opérationnels.
- Les indicateurs utilisés sont très divers, ceci s'explique non seulement par la disparité des impacts en fonction de la formation déployée, mais aussi souvent par un manque de concertation et de cadrage avec les opérationnels.
- Les opérationnels ne se sentent pas concernés par la démarche d'évaluation qu'ils considèrent de la responsabilité des équipes formation.

b. Recommandations :

- Sélectionner les indicateurs opérationnels des commanditaires et managers dans la phase de cadrage du dispositif
- Planifier formellement l'évaluation avec les managers et impliquer un membre de l'exécutif dans le suivi des tableaux de bord
- Utiliser des groupes témoins pour mesurer l'impact. Si le panel est suffisamment représentatif, on

peut faire des extrapolations crédibles sur l'ensemble d'une population

Niveau 5 (Retour sur Investissement) :

a. Diagnostic :

- Ce niveau est évalué à environ 2 % par les entreprises,
- D'un point de vue théorique, il s'agit d'opérer les allocations de ressources les plus pertinentes en fonction des prévisions de création de valeur des différents dispositifs.
- L'évaluation du ROI ne peut se faire qu'à l'issue du processus car elle doit intégrer les coûts complets de la formation et laisser le temps au dispositif de produire ses fruits.
- Il est judicieux de caler les périodes d'analyse sur les exercices de l'entreprise.
- L'ensemble des parties prenantes doit être impliqué dans le calcul.

b. Recommandations :

- Identifier les dispositifs pour lesquels il est pertinent de réaliser cette évaluation
- Produire des mesures, même imparfaites
- Impliquer les opérationnels et, le cas échéant, la direction financière

Conclusion de l'analyse :

Si la majorité des professionnels de la formation considèrent l'évaluation comme utile, voire indispensable, bien peu l'ont intégrée à leurs pratiques de manière structurante.

L'Évaluation est :

- généralisée au niveau de la satisfaction des apprenants (N1)
- progresse résolument aux niveaux de l'apprentissage (N2) et des comportements (N3),
- peu d'usage des niveaux 4 (impact opérationnel) et 5 (ROI) pour des professionnels qui aspirent à devenir des business partners

Bibliographie :

- *Évaluer et démontrer la valeur de la formation*, par Jerome Wagnier, CrossKnowledge