



DEMARCHE EVALUATION POST FORMATION

Lilongwe, le 5 Juin 2023



CONTEXTE



- ❑ A la demande du Comité de pilotage dans sa 11eme session à l'UDC de mettre en œuvre au sein du RACEE une démarche d'évaluation post formation.

- ❑ Un atelier de 3 jours sur l'évaluation post-formation a été organisé à Abuja au Nigeria du 24 au 26 octobre 2022, au profit des responsables pédagogiques des centres d'excellence ayant permis de présenter les différents modèles et approches d'évaluation post formation.

- ❑ Lors de la 12 session du Comité de pilotage du RACEE en novembre 2022, l'UDC a présenté un projet de démarche qui a donné lieu à une résolution du COPIL demandant aux CdE de faire part de leurs commentaires a l'effet de valider la démarche et son introduction dans le dispositif de formation des CdE.

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



1. ENJEUX (1/2)

L'évaluation de la formation permet de mettre les dispositifs de formation au service des enjeux de l'organisation et démontrer leur performance. Elle 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.

Les Enjeux :

- **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.



1. ENJEUX (2/2)

- **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. DEMARCHE PROPOSEE _ ATTENTES



Dans un souci d'une approche consensuelle, la présente note contient les éléments d'une démarche a 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 est fortement sollicitée pour l'implémentation de la démarche et sa mise en œuvre.

Après validation, la démarche deviendra engageante pour les CdE qui procéderont à sa mise en œuvre pour les formations réalisées durant l'exercice 2023.

Ces évaluations 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. DEMARCHE PROPOSEE _ OBJECTIF



L'objectif est de vérifier le transfert des connaissances, des habiletés et des comportements acquis vers le milieu professionnel. L'évaluation permettra aux CdE d'adapter leurs dispositifs de formation. Comme elle permettra :

- A la SdE, d'apprécier le degré et le niveau de transfert des acquis induits par la formation, vers le milieu professionnel.
- Au CdE, de valider l'itinéraire de formation suivi par le stagiaire, à travers les contenus, 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.

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. DEMARCHE PROPOSEE _ CONDITIONS PREALABLES



Les dispositions préalables pour assurer une mesure objective de l'impact opérationnel de la formation 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 (1/4)



Des séances d'échanges entre les spécialistes du CdE et de la SdE sous la coordination de l'UDC sont d'abord tenues pour s'accorder sur les outils. Elles 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

3. METHODOLOGIE (2/4)



Avec 4 niveaux de cotation :

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

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

3. METHODOLOGIE (3/4)



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 final 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
- 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. METHODOLOGIE (4/4)



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

Afin d'aboutir à des résultats significatifs, les principes suivants 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.

A retenir de la méthodologie :

- la démarche repose essentiellement sur l'élaboration du formulaire d'évaluation et la pertinence des compétences à déterminer pour chaque cycle de formation,
- Le formulaire est établi par le CdE à l'adresse des responsables de la SdE (ligne hiérarchique de niveau N+1, N+2) du responsable RH et de la personne formée.
- Les résultats des formulaires sont consignés dans un document de synthèse d'évaluation qui servira de référentiel pour l'élaboration d'un Plan de développement de l'agent formé.

4. LES INTERVENANTS



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).

a. 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

- i. 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.
- ii. Fait renseigner les formulaires (page de garde et identification des agents).
- iii. Met à la disposition des structures RH des Unités, les formulaires d'évaluation.
- iv. Recueille les formulaires et s'assure qu'ils sont correctement renseignés.
- v. Transmet les formulaires remplis au CdE.
- vi. Prend en charge les sorties et recommandations de la synthèse établie par la CdE.



5. DEROULEMENT (1/2)

Le protocole d'évaluation repose en premier lieu sur l'élaboration par le CdE d'un formulaire 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 la grille de cotation a 4 niveaux reprise dans la méthodologie

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 en utilisant la même grille de cotation telle que définie ci-dessus



5. DEROULEMENT (2/2)

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, dont l'objectif est de favoriser les échanges entre les deux parties et de rapprocher les appréciations. Le produit attendu de cette rencontre est un formulaire unique dûment rempli et visé par les deux parties.

Phase 4 : Validation des résultats

Les résultats de l'évaluation sont ensuite validés par le supérieur hiérarchique de niveau (N+2) et selon le cas, par le supérieur hiérarchique (n+3) qui signe les résultats.

Phase 5 : Synthèse d'évaluation

Après traitement des formulaires, le centre (CdE) transmet à la DRH de la SdE un rapport détaillé sur l'opération. La synthèse est un document englobant les résultats des agents évalués.

6. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT (1/2)



Pour assurer le bon déroulement du protocole, des dispositions doivent être prises par les principales parties prenantes :

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. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT (2/2)



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 la mise en œuvre du protocole

7. COMMENT OPTIMISER LA PERFORMANCE (1/3)



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 du 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. COMMENT OPTIMISER LA PERFORMANCE (2/3)



7.2 Organiser l'évaluation

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. COMMENT OPTIMISER LA PERFORMANCE (3/3)



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'invertissons 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 !



**THANK YOU
FOR YOUR
ATTENTION**



LE LABEL DE FORMATION EN ELECTRICITÉ

THE STANDARD OF TRAINING IN ELECTRICITY

