

## Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation

### Sommaire :

- Pourquoi évaluer ?----- p. 1
- Quoi évaluer ?----- p. 2
- Comment, quand évaluer ?-----p. 2
- Qui évalue ?-----p. 3
- Exemples d'outils-----p. 4
- Conclusion-----p. 7

### En bref...

Cette fiche présente le plus répandu des 4 niveaux de l'évaluation en formation (cf. fiche 38-2) : la satisfaction des participants.

Rappeler son intérêt, préciser ses limites, adapter son contenu aux finalités, aux enjeux et aux modalités de la formation : tel est l'objet de ce document.

Quelques exemples d'outils sont proposés.

Évaluer la satisfaction des participants consiste à porter un jugement sur leur ressenti de la formation.

La satisfaction constitue un sentiment de contentement éprouvé lorsque l'objet d'une attente, quel qu'il soit, est obtenu.

L'évaluation de la satisfaction est utilisée dans 90% des sessions de formation. C'est l'occasion, pour les participants, d'exprimer leur opinion sur la formation suivie.

Cette évaluation vise l'amélioration de la formation concernée, à partir du recueil du *ressenti* des participants. Les informations recueillies, de manière déclarative, ne permettent pas une mesure objective de la qualité du dispositif. Par exemple, face à une formation particulièrement difficile et de bonne qualité, les apprenants n'exprimeront pas forcément une opinion favorable.

Ce type d'évaluation est généralement pratiqué « à chaud » : pour sa facilité de mise en oeuvre par questionnaire ou entretien en fin de séquence ou de formation, moment privilégié où tous les acteurs sont réunis et en capacité d'en faire le bilan. Seule cette modalité est visée par ce document.

### Pourquoi évaluer la satisfaction des participants ?

L'évaluation de la satisfaction s'inscrit dans une logique de régulation afin de contribuer au pilotage des actions de formation. L'objectif est de disposer d'une représentation de la réalité qui facilitera des choix décisionnels pertinents. Ce n'est pas tant l'exactitude des informations qui est recherchée que la possibilité qu'elles offriront en termes de prise de recul et d'aide à la décision. C'est un outil qui a « *pour fonction principale d'être au service des acteurs...* »<sup>1</sup>.

L'évaluation de la satisfaction permet pour partie ou totalement :

- de décider des suites à donner à l'action (poursuivre, reconduire ...) ;
- d'améliorer la formation ;
- de rendre compte au commanditaire des résultats de cette formation ;
- d'établir le bilan d'activités pour un ensemble de formations ;
- d'en mesurer l'efficacité ;
- de qualifier la prestation des intervenants.

1 L'évaluation des actions éducatives – Charles HADJI – éd PUF – 1992 - p8

## Quoi évaluer ?

L'évaluation de la satisfaction des participants peut apporter une forte contribution à la qualité de la formation si les critères sont choisis avec discernement. Ils doivent permettre de déterminer la satisfaction non pour elle-même, mais dans un souci de pilotage et d'amélioration.

Sachant qu'il existe « *autant de définitions de l'évaluation qu'il y a de définitions de la formation* », un cadrage rigoureux amont est indispensable afin de déterminer les critères de l'évaluation qui permettront de formuler un jugement pertinent et utilisable.

Les critères à évaluer n'offriront d'intérêt que si :

- les résultats ne sont pas connus à l'avance : il se peut que du matériel existe (par exemple : confort de la salle de formation, qualité de l'hébergement). Par conséquent, sauf changements importants (augmentation du nombre de participants, autre cible ...) une évaluation sommaire de ces critères peut s'avérer suffisante.
- ils sont porteurs d'un enjeu : il n'est pas nécessaire d'évaluer des critères (voire même une formation) s'ils n'offrent qu'un intérêt marginal, l'investissement à consentir serait alors hors proportion.
- leur enjeu n'est pas trop sensible, il ne s'agit pas « *d'augmenter les tensions* »<sup>1</sup>
- l'on dispose d'une marge de manoeuvre : toute évaluation doit être suivie d'effet. Il s'agit donc d'être en capacité de « *mettre en oeuvre ses conclusions.* »<sup>2</sup>

Quels critères permettront à cette évaluation de jouer ce rôle ?

- La qualité de l'enseignement (intérêt des objectifs, méthode et animation, atteinte des objectifs) ;
- L'organisation matérielle de la formation (salle, moyens pédagogiques, téléphone, possibilités de reprographie ...) ;
- Le volet relationnel (entre les acteurs de la formation) ;
- Les dispositions d'accompagnement (avis de stage, programme, accueil).

Ces critères seront mesurés à l'aide d'indicateurs adaptés aux caractéristiques de la formation : sa finalité, son public, son importance stratégique...

## Comment et quand évaluer ?

L'évaluation de la satisfaction des participants à une formation relève essentiellement d'une pratique : le **questionnaire** distribué en fin de séquence ou de formation.

Point de vigilance : l'évaluation de la satisfaction des participants se pratiquant en fin de formation, il faut prévoir le temps nécessaire, le dégager effectivement et motiver les participants en explicitant l'intérêt de cette pratique.

Cependant, il est toujours délicat d'évaluer la satisfaction des apprenants en présence du formateur. En principe l'évaluateur **n'est pas** le formateur.

Autre méthode : l'**entretien collectif**<sup>3</sup> peut se révéler très riche d'informations en fonction du public, de la formation (objectifs et durée) et de son ambiance générale.

Les formations longues pourront être évaluées chemin faisant de façon à les améliorer en cours de réalisation soit parce qu'il s'agit d'un seul thème à durée conséquente, soit à l'occasion d'un changement de séquence et/ou de formateur.

---

1 S'engager dans une démarche d'évaluation – Mission Évaluation et Prospective - 1999

2 Les démarches de l'évaluation – Mission Évaluation et Prospective – 1997 - p25

3 Voir à ce sujet la fiche technique n° 31 "les fondamentaux du recueil d'informations"

sur internet : [http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=49](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=49)

sur intranet (accessible aux agents du ministère) : [http://competences-formation.metier.i2/article.php3?id\\_article=49](http://competences-formation.metier.i2/article.php3?id_article=49)

L'évaluateur doit faire son choix en recherchant l'efficacité, la simplicité et la liberté d'expression des apprenants.

Le recueil de certaines informations permet d'améliorer l'objectivité de cette évaluation :

- les attentes des participants exprimées en début de formation. La synthèse pourra être utilement croisée avec l'évaluation du programme, des méthodes d'enseignement et avec l'intérêt des objectifs ;
- les formateurs peuvent donner un avis sur les relations qu'ils entretiennent avec les participants et sur celles des participants entre eux. Ils peuvent également être consultés sur l'atteinte des objectifs, sur les conditions matérielles. Leur regard sur le programme et les objectifs peut s'avérer pertinent, surtout si ce sont des formateurs internes.

## Qui évalue ?

L'évaluateur doit s'appuyer sur les prescriptions du commanditaire et sur les attentes du système client. Il n'agit pas seul, l'évaluation est une démarche collective.

Par conséquent, trois acteurs sont indispensables à la réalisation d'une évaluation, le commanditaire de l'évaluation, l'évaluateur et le système client.

### 1. Le commanditaire

Il définit ses attentes, c'est-à-dire les critères de l'évaluation, en même temps qu'il conçoit la formation. Ces critères pourront être spécifiés dans un cahier des charges, après définition des priorités en fonction des objectifs de la formation.

À défaut, le maître d'oeuvre (MOE) de la formation peut les choisir lui-même, compte tenu de sa connaissance du système. Souvent commanditaire de l'évaluation, il doit être capable de se représenter les attentes du maître d'ouvrage (MOA) de la formation afin de faire une restitution permettant l'amélioration de la formation.

### 2. L'évaluateur

À partir des critères, de ses contraintes organisationnelles et des attentes du système client, il définit un ensemble d'indicateurs qui contribuent à témoigner du degré de validité de chaque critère. Il peut y avoir plusieurs indicateurs pour un seul critère.

Cet évaluateur devrait être un acteur indépendant. En pratique, il se confond souvent avec le formateur ou le MOE. Chacun devrait alors évaluer les champs hors de sa compétence.

### 3. Le système client

Il est composé des participants à la formation, dont les attentes auraient dû être prises en compte par le MOE.

Toute évaluation produit un jugement qui « *pour être efficace doit être partagé*<sup>1</sup> », ce qui implique un accord préalable et un échange sur les conclusions. Les liens entre les différents acteurs doivent donc être réels, souples et soutenus.

---

1 Les démarches d'évaluation – Mission Évaluation et Prospective, - 1997

## Exemples et outils d'évaluation

Une réflexion amont doit dégager les critères et indicateurs les plus importants, ceux sur lesquels le commanditaire de l'évaluation a des attentes.

Objets d'évaluation	Exemples de critères et indicateurs
<b>Les moyens</b>	<b>Adaptation de la la salle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• surface disponible pour chacun</li> <li>• isolation phonique, température, éclairage</li> <li>• état global des locaux</li> <li>• accessibilité (de la salle, de la restauration ...)</li> </ul>
	<b>Adaptation du matériel pédagogique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptation au contenu de la formation</li> <li>• accessibilité, état</li> <li>• conformes aux matériels en service</li> <li>• possibilité d'utilisation</li> </ul>
<b>La pédagogie</b>	<b>Contenu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté</li> <li>• intérêt des objectifs, utilité de cette formation</li> <li>• articulation des thèmes</li> </ul>
	<b>Prestation du formateur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conformité du contenu au programme</li> <li>• atteinte des objectifs</li> <li>• prise en compte de l'hétérogénéité des participants</li> <li>• adaptation du rythme, du contenu</li> <li>• qualité des exemples</li> <li>• durée</li> </ul>
<b>Les acteurs</b>	<b>Le formateur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aptitudes (élocution, postures, tenue)</li> <li>• motivation</li> <li>• compétences</li> <li>• disponibilité</li> </ul>
	<b>Le maître d'oeuvre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• présence</li> <li>• motivation</li> <li>• compétences</li> </ul>
	<b>Les participants</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ambiance générale</li> <li>• nombre, présence, motivation</li> <li>• hétérogénéité</li> <li>• attention, participation</li> </ul>
<b>L'organisation</b>	<b>Réception des informations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• délais</li> </ul>
	<b>Planification de la formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• phasage</li> </ul>
	<b>Gestion du temps</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• durée des formations, durée des pauses, équilibre entre les séquences, temps de réflexion personnelle</li> </ul>
	<b>Respect des engagements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objectifs, dates</li> </ul>

En fonction des informations recherchées en priorité, les questions posées et les échelles de valeur correspondantes seront adaptées, comme le montrent les exemples suivants.

## Exemple 1 - Mesurer le degré de motivation des apprenants

Pour mesurer ce degré de motivation, des questions telles que celles-ci peuvent être envisagées :

<p><b>1. Vous avez eu connaissance de cette formation par :</b></p> <p>le service formation <input type="checkbox"/></p> <p>votre hiérarchie <input type="checkbox"/></p> <p>des collègues <input type="checkbox"/></p> <p>autre (à préciser) <input type="checkbox"/></p>	<p><b>2. Souhaitiez-vous suivre cette formation ?</b></p> <p>oui, beaucoup <input type="checkbox"/></p> <p>oui, assez <input type="checkbox"/></p> <p>non, pas vraiment <input type="checkbox"/></p> <p>non, pas du tout <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3. Votre départ en formation</b></p> <p>relève de votre propre initiative <input type="checkbox"/></p> <p>est dû à votre hiérarchie <input type="checkbox"/></p> <p>les deux <input type="checkbox"/></p> <p>autre (à préciser) <input type="checkbox"/></p>	<p><b>4. Qu'attendiez-vous de cette formation ?</b></p> <p>des savoirs professionnels utilisables immédiatement <input type="checkbox"/></p> <p>des savoirs professionnels utilisables plus tard <input type="checkbox"/></p> <p>des apports utiles à votre carrière <input type="checkbox"/></p> <p>des connaissances générales sur le ministère <input type="checkbox"/></p>

## Exemple 2 - Évaluer les moyens mis en oeuvre

Dans certains cas, des champs peuvent être globalisés :

<b>Quelle est votre opinion sur les moyens mis en oeuvre ?</b>				
	très satisfaisantes	bien	insuffisantes	inadaptées
conditions matérielles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
méthodes pédagogiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Exemple 3 - Échelle de valeurs

Une échelle de valeurs est associée à chaque indicateur.

- 1 : inexistant, pas du tout adapté, ...
- 2 : insuffisant, pas adaptée, ...
- 3 : bien, satisfaisant, peu adapté, ...
- 4 : très bien, totalement adapté, ...

Les réponses obtenues permettent ainsi de calculer un score ou indice global pour chaque critère :

Adaptation de la la salle				
espace pour les activités	1	2	<b>3</b>	4
Isolation phonique	1	<b>2</b>	3	4
température	<b>1</b>	2	3	4
éclairage	1	2	3	<b>4</b>
état global des locaux	1	<b>2</b>	3	4
Accessibilité de la cantine	1	2	3	<b>4</b>
Total par colonne :	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Total général	<b>16</b>			
Moyenne :	2,67			

Matériel pédagogique				
adapté au contenu de la formation	1	2	<b>3</b>	4
accessible	1	<b>2</b>	3	4
état	1	2	3	<b>4</b>
identique aux matériels disponibles en service	1	2	3	<b>4</b>
possibilité d'utilisation individuelle	1	<b>2</b>	3	4
Total par colonne :	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Total général :	<b>15</b>			
Moyenne :	3			

On obtient ainsi une note individuelle globale sur le matériel qui permet ensuite de calculer une moyenne pour l'ensemble de l'effectif. Il s'agit de déterminer une tendance générale tout en ayant la possibilité de montrer certains points faibles ou au contraire positifs.

## Exemple 4 - Représentations graphiques

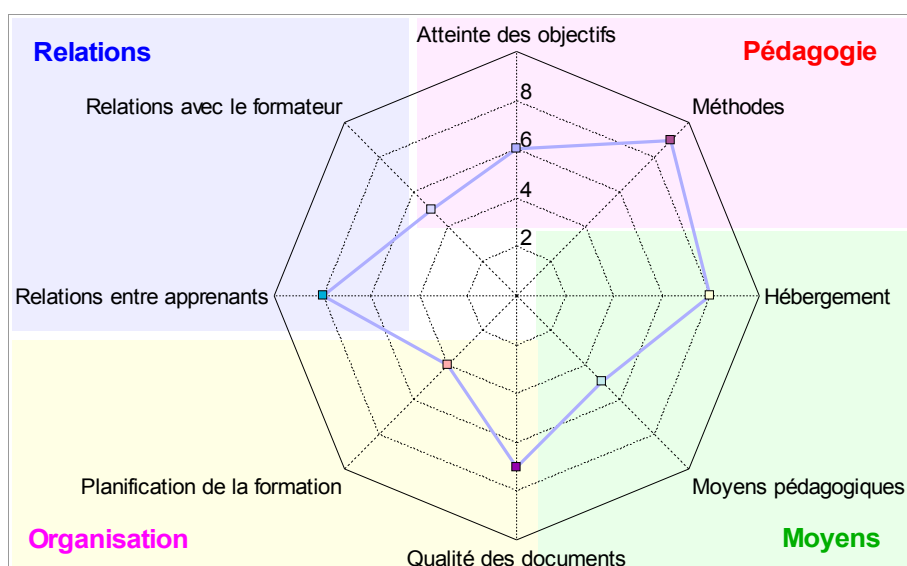
Une fois synthétisés, les résultats peuvent être proposés sous forme de texte ou traduits en graphiques. Cette dernière solution offre une plus grande lisibilité. Plusieurs types de graphiques peuvent être proposés et les données peuvent être présentées sous diverses formes. Le choix sera notamment dicté par la nature de l'information et/ou par ce que l'on souhaite mettre en valeur.

Supposons que les données (obtenues à partir d'un questionnaire) soient les suivantes, sur une échelle de 0 à 10. :

Critères	Indicateurs	Résultats
Pédagogie	Atteinte des objectifs	6
	Méthodes	9
Moyens	Hébergement	8
	Moyens pédagogiques	5
Organisation	Qualité des documents	7
	Planification de la formation	4
Relations	Relations entre apprenants	8
	Relations avec le formateur	5

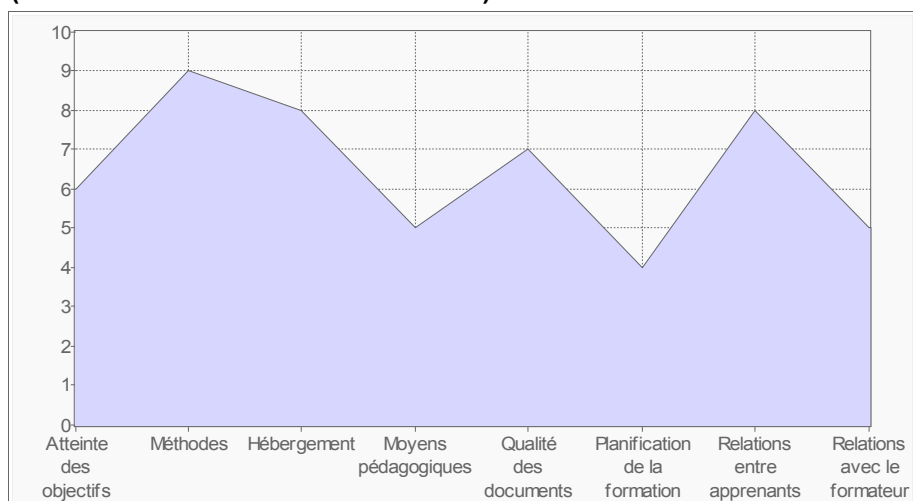
### Graphique de type "toile d'araignée"

Les "pointes" de la toile permettent de repérer les éléments clés de l'évaluation et de comparer facilement les critères entre eux.



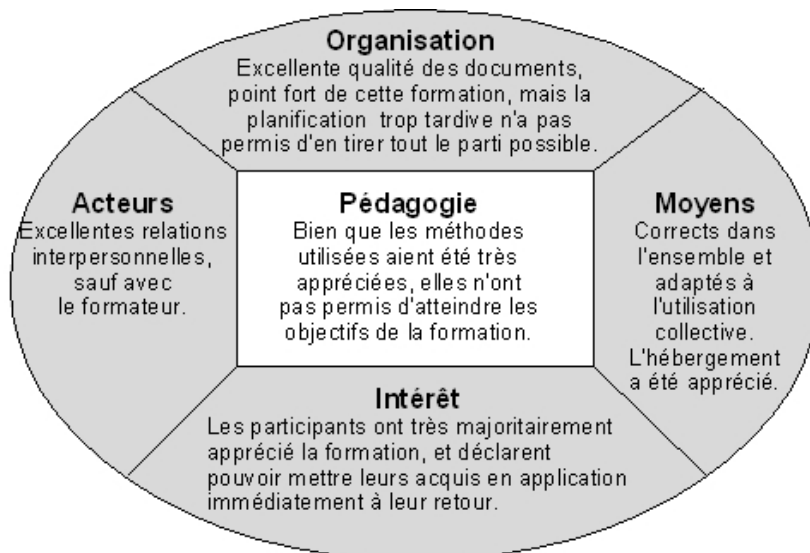
### Graphique de type "aire" (construit avec les mêmes données)

Lorsque les critères sont peu nombreux, ce type de représentation met bien en évidence les "plus" et les "moins" des réponses obtenues.



## Graphique de type "ballon"

Plus "rédigé", ce type de présentation permet de mettre en valeur les données essentielles, par leur positionnement central.



Les graphiques sont utiles à l'évaluateur pour construire et présenter sa synthèse des données, mais ils peuvent également servir de support au recueil en étant distribués en fin de séance. L'évaluateur en fera la synthèse.

## Conclusion

L'évaluation produit un jugement de valeur. Elle a par conséquent un caractère impliquant pour l'ensemble des acteurs qui ont participé à la conception et à la réalisation de la formation. Les participants à la formation vont se positionner dans un jeu de relation : la garantie de la neutralité et l'explicitation des modalités de retour d'information sont donc un préalable indispensable pour une amélioration de l'objectivité des résultats.

Compte tenu du matériau sur lequel l'évaluateur travaille, l'évaluation de la satisfaction des participants, plus que toute autre, doit être cadrée et définie par des objectifs, grâce à une réflexion conduite en amont.

Le plus souvent, les données relatives à l'évaluation de la satisfaction des participants s'intègrent dans un rapport plus général portant sur l'ensemble de la formation, destiné au commanditaire de l'évaluation qui décide des suites à donner.

L'évaluation de la satisfaction des participants devrait généralement compléter d'autres évaluations comme celle des connaissances et savoir-faire acquis, du dispositif de formation ou des effets de la formation sur les compétences mises en oeuvre en situation professionnelle.

**Travail collectif coordonné par Michel Denjean**

### Pour aller plus loin

- Évaluation de la formation et performance de l'entreprise – BARZUCCHETTI et CLAUDE – Éditions Liaisons – 1995
- Évaluation de la formation en milieu organisationnel – Office des RH (Québec) – COTÉ et al. - 1996