← Retour aux solutions organisationnelles

Guides pratiques · Guide 8 de 8

Mesure de l'impact de la formation et du développement

Un guide pour transformer l'évaluation de la formation en preuve des décisions : ce que les participants ont appris, ce qu'ils ont appliqué, ce qui a changé au travail et les limites à attribuer ce changement à la formation. La mesure commence avant la prestation et distingue la satisfaction, l'apprentissage, l'application et les résultats, avec des modèles et des exemples de calcul qui ne supposent pas la formation a causé toutes les améliorations.

Étapes + modèles + cas pratiqueÉdition octobre 2026Ressources de connaissances gratuites
Commencer les étapes de mise en œuvre ↓Télécharger une copie PDF

Dans ce guide

Envoyer des commentaires ou demander une mise à jour de contenu

A propos de cette édition

Numéro de la version
: UHRDA-EN-G08-20261031-02

Date de révision de l'édition
: 2026-10-31

Propriétaire responsable des mises à jour
: Département de la formation

Portée de l'utilisation
: Un guide pratique et des modèles de travail pour s'adapter au contexte de l'organisation.

Cette édition vérifie la cohérence du matériel publié, de ses liens, des détails de l'édition et de son champ d'utilisation. La carte d'édition au format PDF affiche les mêmes détails, et le matériel original de la page est conservé.

1. Point de départ et produits

Bénéficiaires

- Directeurs de la formation et du perfectionnement et propriétaires de programmes
- Analystes du rendement, de l'évaluation et des RH
- Directeurs de département, organismes de financement et superviseurs de la demande de travail

Ce que vous allez produire

- Un plan d'évaluation définissant la décision, les questions, la conception et les sources de données
- Un outil d'apprentissage et d'évaluation des applications de référence et vérifiable
- Analyse distinguant les changements observés de l'impact attribuable à l'intervention
- Un rapport expliquant les résultats, les limites, les solutions de rechange et la décision d'amélioration
- Un registre des coûts et une estimation des avantages lorsque les conditions d'estimation sont remplies

Entrées à préparer

- But du programme, résultats d'apprentissage et problème organisationnel qu'il est prévu de résoudre
- Listes des participants, groupes, conditions de sélection et quand les possibilités de candidature deviennent disponibles
- Données sur le rendement antérieur, définitions d'indicateurs et changements opérationnels simultanés
- Tests ou tâches pratiques, rubriques et superviseurs capables d'observer les performances
- Un budget d'évaluation, un agent de données, des règles de conservation et des autorisations d'accès appropriées

2. Méthode de travail

Commencer par la décision, pas par l'enquête

Définir la décision requise: améliorer le contenu, augmenter l'échelle, remédier à la faiblesse de l'application ou comparer deux options. L'orientation des CDC met l'accent sur la planification précoce et distingue l'apprentissage de son transfert au travail.

Observation distinctive de l'attribution causale

Un rendement plus élevé après un programme est un changement observé; en prétendant que la formation a causé l'augmentation, il faut une conception qui teste ce qui se serait passé sans elle. Les systèmes, les incitatifs, la saisonnalité et la combinaison de cas peuvent changer en même temps. Une comparaison appropriée, une mise en oeuvre progressive ou une analyse des tendances peuvent être utilisées, selon la faisabilité et l'éthique, les hypothèses de chaque conception étant énoncées.

Mesure proportionnelle et protection de la confiance

Le coût de l'évaluation devrait être proportionnel à l'importance de la décision. Expliquez pourquoi les données sont recueillies, définissez l'accès et la conservation, et ne recueillez que ce qui est nécessaire.

Il s'agit d'une approche pratique proposée par l'Union, fondée sur les références figurant à la fin du guide. Adapter les étapes, les délais et les mesures à la taille, à l'autorité et aux données disponibles de l'organisation. Le guide ne constitue pas une certification de conformité ou d'accréditation par les organisations mentionnées.

3. Les étapes de mise en œuvre en détail

1 Construire la logique d'intervention

Pour chaque lien, écrivez une hypothèse : l'employé apprend une méthode de triage, reçoit ensuite des cas et le pouvoir de l'utiliser, réduisant ainsi les erreurs. Identifier les facteurs externes qui pourraient empêcher l'application. Examiner cette logique avec le gestionnaire de travail; si le résultat est hors de portée du programme, réduire la question plutôt que de rendre la formation responsable du changement qu'elle ne peut produire.

Propriétaire suggéré
: Agent d'évaluation et propriétaire du programme

Sortie requise
: Une carte des résultats et des hypothèses

Contrôle de progression
: Un mécanisme plausible lie l'apprentissage au résultat sélectionné

2 Définir les questions et la conception de l'évaluation

Choisir quelques questions liées à une décision précise : La compétence a-t-elle été atteinte, a-t-elle été transférée au travail, quels étaient les obstacles et l'indicateur s'est-il amélioré? Définir une méthode, des preuves, un calendrier et un propriétaire pour chaque question. Décider si une description avant et après ou une comparaison plus forte est possible. N'utilisez pas un groupe de comparaison avec des tâches et une expérience fondamentalement différentes, puis interpréter la différence comme un impact.

Propriétaire suggéré
: Agent d'évaluation et décideur

Sortie requise
: Une matrice d'évaluation et un plan d'analyse

Contrôle de progression
: Chaque question a une utilisation claire et une source accessible

3 Recueillir le niveau de référence et piloter les outils

Mesurer le rendement des participants avant le programme à l'aide d'une tâche ou d'un test aligné sur les résultats et recueillir des données opérationnelles à partir d'une période appropriée. Piloter des outils de mesure avec un petit nombre d'outils pour identifier l'ambiguïté et les difficultés de notation. Fixer les définitions de l'unité, de la durée et des cas inclus dans les calculs. Si le test change plus tard, documenter l'effet sur la comparaison.

Propriétaire suggéré
: Analyste des données et expert en la matière

Sortie requise
: Un référentiel, des outils pilotes et un dictionnaire de données

Contrôle de progression
: Les définitions pré et post-mesure correspondent

4 Mesurer l'apprentissage pendant et après le programme

Utiliser des problèmes, des simulations ou des produits de travail, et recueillir des commentaires qui aident les apprenants à corriger leur rendement. Comparer les résultats pour les personnes ayant des mesures appariées, séparer les personnes absentes ou incomplètes. Examiner les résultats par résultat pour repérer les faiblesses, plutôt que d'utiliser la note globale seule. Recueillir des commentaires sur la satisfaction et la pertinence du contenu pour améliorer l'expérience tout en les séparant des preuves d'acquisition de compétences.

Propriétaire suggéré
: formateur et spécialiste de l’évaluation

Sortie requise
: Apprentissage des résultats et analyse des résultats

Contrôle de progression
: L'évaluation mesure la tâche plutôt que de rappeler seulement sa terminologie

5 Vérifier le transfert d'apprentissage

Recueillir un échantillon de produit ou une observation documentée, puis interroger l'apprenant sur le soutien et les obstacles. Enregistrer qui n'a pas eu de possibilité de présenter une demande et pourquoi; ne pas confondre l'absence de possibilité avec le manque de capacité. Utiliser une définition cohérente de la demande acceptable et examiner des échantillons d'évaluation des superviseurs pour réduire les différences de jugement.

Propriétaire suggéré
: Superviseur hiérarchique et évaluateur de la demande

Sortie requise
: Un registre des demandes et des obstacles et une couverture de suivi

Contrôle de progression
: Chaque jugement sur le rendement a des preuves vérifiables et une possibilité de demande connue

6 Analyser les résultats et autres explications

Calculer les changements à côté de la taille de l'échantillon, des taux de données manquantes et de la distribution des résultats. Examiner les différences dans la charge de travail, la saisonnalité, les ressources et les systèmes. Si l'on utilise une comparaison avant et après pour deux groupes, vérifier la plausibilité des tendances antérieures, la similitude entre les groupes et l'absence de retombées de l'intervention.

Propriétaire suggéré
: Analyste d'évaluation et propriétaire des données

Sortie requise
: Analyse des résultats et limites de l'inférence

Contrôle de progression
: Le langage de rapport ne dépasse pas la résistance de la conception et des données

7 Estimation des coûts et avantages, le cas échéant

Collecter les coûts de conception, de prestation, de suivi et de temps des participants dans une comptabilité donnée. Ne pas convertir chaque amélioration en argent; séparer les avantages financiers vérifiés de la qualité du service ou de la réduction des risques qui n'ont pas été évalués. Distinguer le temps libéré des économies de trésorerie réelles. Si un avantage attribuable à l'intervention peut être estimé, montrer ses hypothèses, l'horizon temporel et la sensibilité, et éviter le double comptage du même avantage.

Propriétaire suggéré
: Évaluation, financement et propriétaire des résultats

Sortie requise
: Un énoncé des coûts et des avantages et des limites d'estimation

Contrôle de progression
: Chaque valeur monétaire a une base de calcul et une part d'attribution documentée

8 Transformer les résultats en une décision et la suivre

Écrire un rapport commençant par la question, la conclusion et la décision proposée, suivi de preuves et de limites. Distinguer les problèmes de contenu, les problèmes de livraison et les problèmes d'environnement en milieu de travail, car chacun exige une autre solution. Spécifier une action, le propriétaire et la date d'examen, puis vérifier la mise en oeuvre dans la prochaine cohorte.

Propriétaire suggéré
: Décideur et directeur de la formation

Sortie requise
: Un rapport de décision et un plan d'amélioration

Contrôle de progression
: L'évaluation ne se termine pas par un rapport qui n'a aucun propriétaire responsable de l'utilisation de ses constatations.

Guide et modèles de travail: https://uhrda.net/organizations/guides/impact-evaluation/

4. Modèles prêts à utiliser

Commencez par la ligne d'illustration, puis remplissez une copie de la ligne vide en utilisant les informations de votre organisation. Chaque modèle peut être téléchargé dans un format compatible avec un tableur ou imprimé dans le guide.

Matrice des questions d'évaluation

Terminé avant la livraison; la première ligne est un exemple hypothétique et la seconde est vide. Réglez le calendrier en fonction de la disponibilité des données et de la possibilité d'appliquer l'apprentissage.

Questions d'évaluation	Preuves	Source	Heure de collecte	Décision connexe
La compétence de triage a-t-elle été transférée au travail?	Un échantillon de cas évalué à l'aide d'une rubrique commune	Superviseur et registre des cas	Après une occasion suffisante de pratiquer	Soutien ou adaptation supplémentaires des dossiers de formation

Modifier le registre d'interprétation

Aide à examiner les solutions de rechange avant d'attribuer un résultat à la formation.

Changement observé	Explications possibles	Preuves disponibles	Preuves manquantes	Conclusion
Moins d'erreurs de triage	Formation en même temps qu'un formulaire mis à jour	Modifier la date et l'échantillon d'erreur	Un groupe de comparaison approprié	L'amélioration a suivi deux interventions; leurs contributions ne peuvent actuellement être séparées.

5. Exemple hypothétique: évaluation de la formation au traitement des demandes

Avant l'intervention, le taux d'erreur était de 12 % dans le groupe formé et de 10 % dans le groupe témoin, avec similitude des tâches et tendances antérieures nécessitant un examen.

- L'évaluateur a utilisé la même définition d'erreur et des périodes égales, et a enregistré des volumes de cas.
- Après la mise en oeuvre, le taux était de 7 % dans le groupe formé et de 8 % dans le groupe témoin.
- Des modifications simultanées et des différences de groupe ont été examinées, et des échantillons démontrant l'application ont été recueillis.

Interprétation du résultat

Dans le calcul éducatif, le groupe formé s'est amélioré de cinq points de pourcentage et le groupe de comparaison de deux; la différence de variation est donc de trois points de pourcentage en faveur du groupe formé. Il s'agit d'une estimation hypothétique conditionnée par une comparaison et des hypothèses valables, plutôt que par une preuve automatique de l'impact causal ou un résultat réel de l'Union.

Tirer les leçons de l'affaire

La soustraction du changement du groupe témoin aide à interpréter le changement, mais ne tient pas compte en soi de chaque biais ou différence de sélection dans les circonstances.

6. Mesures et suivi

Accepter la définition, la source des données, le niveau de référence, la cible et le propriétaire de la mesure avant de mesurer. Les cibles sont approuvées au sein de l'organisation.

Mesure	Calcul	Source des données	Fréquence de révision
Changements dans les résultats d'apprentissage	Moyenne post-score moins moyenne pré-score pour les mêmes personnes sur une échelle équivalente; rapport en points avec le nombre de paires	Pré- et post-tests ou tâches identifiées par version	Pour chaque cohorte
Demande d'emploi vérifiée	Nombre satisfaisant à la norme de demande ÷ nombre évalué après une occasion de pratiquer × 100; ceux qui n'ont pas de possibilité de présenter une demande ne doivent pas être exclus sans divulgation	Échantillons de travail et liste de contrôle de l'évaluateur	Après une période de demande appropriée à la tâche
Couverture de suivi	Nombre de participants ayant des données de suivi valides ÷ total de participants ciblés pour le suivi × 100; expliquer les raisons de l'absence de données	Participant et registre de suivi	Avec chaque rapport de demande
Différence entre les changements d’indicateurs de résultats	Changement dans le groupe formé moins changement dans le groupe de comparaison, où changement = post-valeur moins prévaleur; interpréter la direction de l'amélioration selon l'indicateur	Des dossiers de performance comparables et un modèle de comparaison documenté	À la fin de la période de comparaison
Rendement financier estimé lorsque ses conditions sont remplies	(Avantage financier attribuable à l'intervention moins son coût total) ÷ son coût total × 100; ne pas calculer si le coût est nul ou si l'attribution ne peut pas être défendue	Données financières, hypothèses de prestations documentées et analyse de sensibilité	À la fin de l'horizon de prestations spécifié

7. Plan indicatif de mise en œuvre

Les périodes suivantes sont des étapes de planification réglables, pas des délais de mise en œuvre garantis.

Période	Décision	Produit
Première phase: avant la livraison	Définir la décision, la logique d'intervention et la conception, et recueillir les données de base	Un plan d'évaluation, des outils, des sources et des responsabilités

Deuxième phase : pendant le programme et à sa fin	Mesurer la qualité de l'apprentissage et de l'exécution, et documenter les données et observations manquantes	Rapport d'apprentissage et améliorations immédiates
Troisième phase : après avoir eu suffisamment de possibilités d'appliquer l'apprentissage	Suivi du comportement, des résultats, des coûts et des explications alternatives	Un rapport d'impact avec des limites claires et une décision; le calendrier est adapté plutôt que imposé comme norme

8. Les pièges communs et comment les éviter

Traiter la satisfaction comme une preuve d'impact

Recueillir des preuves distinctes de l'apprentissage, de l'application et des résultats.

Attribuer toutes les améliorations à la formation

Examiner les changements simultanés et la force de comparaison, et utiliser le langage conditionnel.

Ignorer les participants perdus dans le suivi

Afficher la couverture, les raisons de l'absence de données et leurs effets possibles sur les résultats.

Évaluation de la demande avant qu'il n'y ait de possibilité

Relier le calendrier au cycle de travail et enregistrer les personnes qui n'ont pas pratiqué la tâche.

Surestimation de l'épargne financière

Le temps séparé libéré des économies de trésorerie, et l'attribution de documents, les coûts, et la sensibilité.

9. Liste de contrôle avant approbation

- □ La décision que l'évaluation soutiendra est définie.
- □ Les résultats, les définitions et le niveau de référence sont fixés.
- □ Des outils ont été mis à l'essai et leur adéquation à la tâche examinée.
- □ Une possibilité de candidature est disponible et une couverture de suivi est documentée.
- □ D'autres explications et limites d'attribution ont été examinées.
- □ Le rapport comprend les actions, les propriétaires et les dates d'examen.

Utilisez cette liste de contrôle à la réunion d'examen finale. Consigner les observations, le nom du décideur, la date d'approbation et la version du document.

10. Pour en savoir plus

Documents pratiques originaux préparés au nom de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines. Les références suivantes appuient les concepts et la lecture ultérieure; les modèles et exemples ont été élaborés pour ce document. La date de révision indiquée dans le document original est le 16 octobre 2026. Les détails de l'édition actuelle apparaissent dans la fiche d'édition.

1. CDC — Évaluer la formation : Mesurer l'efficacité

   Une référence pour distinguer l'apprentissage de son transfert au travail, le moment de leur mesure et les limites d'un post-test seul.

   https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-measuring-effectiveness.html
2. CDC — Cadre d'évaluation des programmes : Étape 3, Concentrer les questions d'évaluation et la conception

   Une référence pour déterminer qui utilisera les constatations et définira le but de l'évaluation, les questions et une conception proportionnelle au contexte et aux ressources.

https://www.cdc.gov/evaluation/php/evaluation-framework-action-guide/step-3-focus-the-evaluation-questions-and-design.html