

LE PETIT LIVRE DE LA FORMATION EN SUISSE · CHAPITRE 9.5

Évaluer une formation : Kirkpatrick et retour sur investissement

TransparenceRH

Une formation n'est réussie que si quelque chose change au travail ensuite. Pour le savoir, on évalue à plusieurs niveaux : ce que les participants en ont pensé, ce…

4	1 à 3 mois	3 à 12 mois	× 100
niveaux : réaction, apprentissage, comportement, résultats	pour mesurer le niveau 3	pour mesurer le niveau 4	retour = (gain − coût) ÷ coût



LA RÈGLE

Ce que dit la loi

Les prestataires de formation continue sont responsables de l'assurance et du développement de la qualité (LFCo 6 al. 1). Pour les offres réglementées ou soutenues par l'État, la qualité doit être garantie notamment pour l'information sur les offres, la qualification des formateurs, les programmes et les procédures de qualification (LFCo 6 al. 3) : de bons critères pour choisir un prestataire.



LA RÈGLE

À retenir

On fixe l'indicateur du niveau 4 **avant** la formation (erreurs, délais, réclamations, accidents), avec sa valeur de départ : sans point de départ, pas de mesure.



LA RÈGLE

La règle clé

Questionnaire de satisfaction le dernier jour : Niveau 1 : anonyme de préférence, quelques questions, dont « qu'allez-vous faire autrement ? » (Modèle des quatre niveaux ; LPD 6)



LA RÈGLE

Pour s'en souvenir

« Plaire ne suffit pas : on veut savoir ce qui a été appris, ce qui est appliqué, et ce que cela rapporte. »



LE PIÈGE

Le piège

S'arrêter au questionnaire de satisfaction, ou au contraire attribuer tout le progrès à la formation. Le premier ne dit rien de l'effet au travail ; le second gonfle le retour sur investissement dès qu'un autre changement a eu lieu en même temps.



LA BASE LÉGALE

Les références

LFCo art. 6 et 10 ; CO art. 328, 328b et 330a ; LPD art. 6 ; modèle des quatre niveaux (Kirkpatrick, 1959) et méthode du retour sur investissement.



Le cas express

Coût 24 240, gain attribué 34 398 sur trois ans : retour ?

✓ **41,9 %** (34 398 − 24 240) ÷ 24 240 × 100.



✓ À retenir, dans l'ordre

- ☐ Choisir l'indicateur et sa valeur de départ.
- ☐ Prévoir les instruments des quatre niveaux.
- ☐ Faire l'entretien avant et après.
- ☐ Isoler l'effet, par écrit.
- ☐ Calculer et décider : reconduire ou corriger.

Base légale : LFCo art. 6 et 10 ; CO art. 328, 328b et 330a ; LPD art. 6 ; modèle des quatre niveaux (Kirkpatrick, 1959) et méthode du retour sur investissement.

Le chapitre complet, avec l'exercice : **transparencerh.ch/frm-evaluer-formation.html**

Repère d'information générale sur le droit suisse, sans valeur de conseil juridique individuel. Vérifié aux sources officielles le 21 novembre 2026.