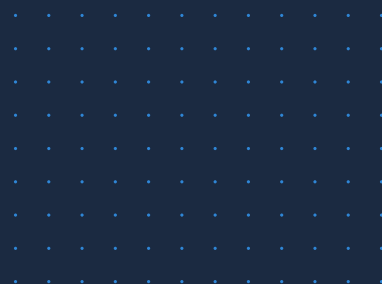


BAROMÈTRE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Première vague · Octobre 2026

*« Ce que déclarent les répondants sur
l'évaluation de l'efficacité des formations »*

Enquête auprès de professionnels de la formation :
directions formation, organismes de formation, formateurs et consultants.
Réponses collectées du 18 septembre au 14 octobre 2026.



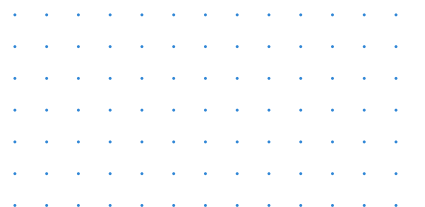


L'essentiel

Sept constats à retenir de cette première vague. Tous les pourcentages portent sur l'ensemble des répondants.

- 1 La satisfaction est presque toujours mesurée ; les résultats pour l'organisation, rarement.**
98 % évaluent de façon structurée les réactions des participants, 69 % les apprentissages, 40 % l'application des acquis en situation de travail et 17 % les résultats pour l'organisation.
- 2 Une évaluation sur deux s'arrête aux réactions et aux apprentissages.**
50 % n'évaluent ni l'application des acquis ni les résultats (17 % se limitent aux seules réactions). 48 % évaluent au moins l'un des deux.
- 3 L'évaluation est rarement ajustée à l'enjeu de la formation.**
15 % seulement adaptent le niveau d'évaluation de manière structurée ; 46 % évaluent toutes les formations de la même manière.
- 4 Le manager reste peu mobilisé.**
62 % déclarent qu'aucun rôle n'est formalisé pour le manager des participants ; 38 % lui en reconnaissent un.
- 5 Le suivi après la formation est inégal.**
8 % prévoient systématiquement des actions pour favoriser l'application des acquis ; 52 % le font sur certains dispositifs seulement et 21 % jamais.
- 6 La direction demande peu de preuves.**
56 % déclarent que leur direction leur demande rarement ou jamais de démontrer les effets au-delà de la satisfaction ; 21 % reçoivent cette demande régulièrement.
- 7 Le premier frein cité tient à l'organisation, pas aux outils.**
Le manque d'implication des managers ou des parties prenantes arrive en tête (35 %), devant l'absence de demande ou de priorité en interne (21 %).

Cette première vague décrit les pratiques **déclarées** des répondants. Elle n'est pas représentative de l'ensemble de la profession (voir « Précautions de lecture » et l'annexe méthodologique).





01 • Ce baromètre, en bref

Ce baromètre donne une première photographie de la manière dont des professionnels de la formation évaluent l'efficacité de leurs formations, à partir du questionnaire « Baromètre des pratiques d'évaluation 2026 ». Il porte sur ce qui est évalué, sur le rôle du manager, sur le suivi après la formation et sur la demande de la direction.

98 %

évaluent de façon structurée les réactions des participants

17 %

évaluent les résultats pour l'organisation

62 %

n'ont aucun rôle formalisé pour le manager des participants

35 %

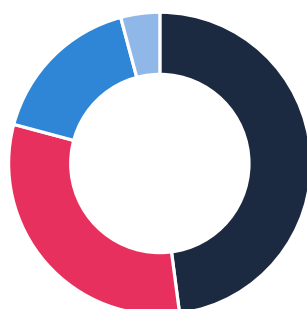
citent l'implication des managers comme premier frein

Lecture des chiffres

Les résultats sont exprimés en pourcentages de l'ensemble des répondants : toutes les questions ont été posées à tous. Les arrondis sont faits à l'unité, le total d'une question peut donc différer de 100 %. Pour les questions à réponses multiples, le total dépasse 100 %.

Qui a répondu

Profil des répondants



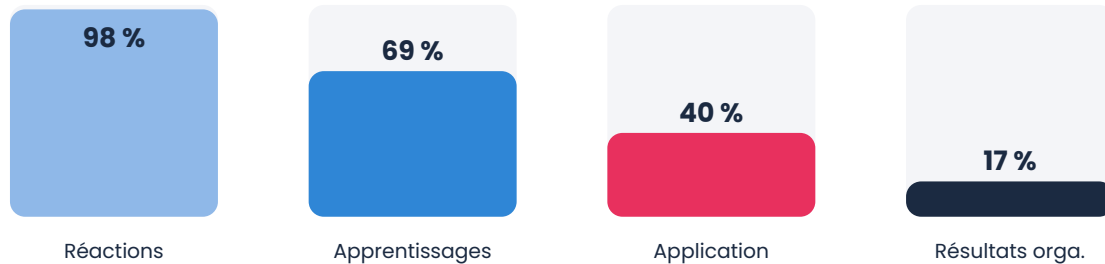
■ En entreprise — direction formation, RH ou L&D	48 %
■ En organisme de formation	31 %
■ Formateur ou consultant indépendant	17 %
■ Autre	4 %

Un panel de professionnels de la formation, pas un sondage de masse. 48 % des répondants travaillent dans une direction formation, RH ou L&D d'entreprise ; les autres sont en organisme de formation, formateurs ou consultants indépendants. **Précautions de lecture.** L'échantillon est de taille modeste (détail dans l'annexe méthodologique) : ce baromètre n'est pas représentatif de l'ensemble des professionnels de la formation. Les réponses ont été reçues entre le 18 septembre et le 14 octobre 2026 et proviennent toutes d'un même lien de diffusion d'Activateur Formation. Les pourcentages sont indicatifs : des écarts de quelques points ne sont pas significatifs. Les réponses sont déclaratives. Le questionnaire ne demandait pas la taille de l'organisation.



02 · Ce qui est évalué aujourd'hui

Question : « Quels effets de vos formations évaluez-vous aujourd'hui ? » Plusieurs réponses possibles. Base : l'ensemble des répondants.

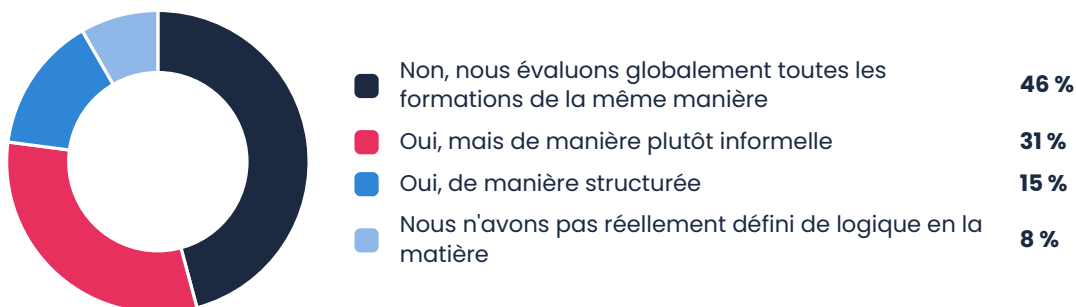


Ces quatre effets correspondent aux quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick : réactions, apprentissages, comportements (application des acquis en situation de travail) et résultats. 2 % des répondants n'évaluent aucun de ces éléments de manière structurée.

Jusqu'où va l'évaluation ?



Adaptez-vous le niveau d'évaluation à l'enjeu de la formation ?



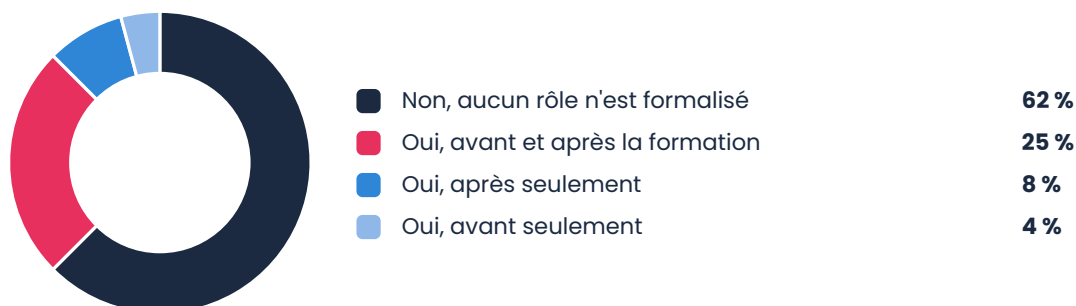
À retenir. La mesure de la satisfaction est quasi générale (98 %) et celle des apprentissages largement répandue (69 %). L'application des acquis est évaluée par 40 % des répondants et les résultats pour l'organisation par 17 %. 46 % évaluent toutes les formations de la même manière, et 15 % seulement ajustent l'évaluation à l'enjeu de façon structurée.



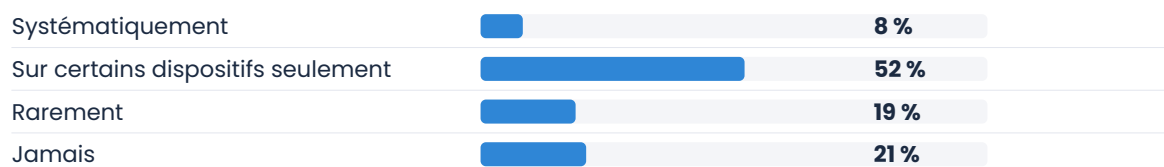
03 · Après la formation : manager et suivi

Base : l'ensemble des répondants.

Le manager des participants a-t-il un rôle formalisé pour favoriser l'application des acquis ?



Prévoyez-vous des actions après la formation pour favoriser l'application des acquis en situation de travail ?



À retenir. Dans 62 % des cas, aucun rôle n'est formalisé pour le manager des participants ; 25 % lui en reconnaissent un avant et après la formation, 8 % après seulement et 4 % avant seulement. Côté suivi, 8 % prévoient systématiquement des actions pour favoriser l'application des acquis, 52 % sur certains dispositifs seulement, 19 % rarement et 21 % jamais.



04 · La demande de la direction et les freins

Base : l'ensemble des répondants.

Votre direction vous demande-t-elle de démontrer les effets des formations au-delà de la satisfaction des participants ?

Jamais		33 %
Rarement		23 %
Oui, occasionnellement		23 %
Oui, régulièrement		21 %

Quel est aujourd'hui votre principal frein pour mieux évaluer l'efficacité de vos formations ?

Le manque d'implication des managers ou des parties prenantes		35 %
L'absence de demande ou de priorité en interne		21 %
Le manque d'outils adaptés		8 %
La difficulté d'accéder aux données utiles		10 %
Le manque de méthode ou de compétences en évaluation		10 %
Le manque de temps ou de ressources		10 %
La difficulté à définir précisément les effets attendus des formations		4 %

À retenir. 56 % des répondants déclarent que leur direction leur demande rarement ou jamais de démontrer les effets des formations, contre 44 % qui reçoivent cette demande régulièrement ou occasionnellement. Le premier frein cité est le manque d'implication des managers ou des parties prenantes (35 %), suivi de l'absence de demande ou de priorité en interne (21 %). Les freins techniques (outils, accès aux données, méthode) sont cités chacun par 8 % à 10 % des répondants.



05 · Ce qui ressort des réponses libres

Question : « En une phrase, qu'est-ce qui vous empêche aujourd'hui de prouver les effets de vos formations ? » Question facultative.

Le questionnaire ne demandait pas l'accord des répondants pour citer leurs réponses : elles ne sont donc ni reproduites ni attribuées. Voici, sous forme de thèmes, ce qui revient dans les réponses libres. Il s'agit d'une lecture d'Activateur Formation, sans comptage.

- 1 L'implication des managers et de la direction.**
Les managers ne se sentent pas toujours responsables du suivi après la formation, ou ne savent pas comment s'y prendre. L'engagement de la direction est également évoqué.
- 2 Le temps, les moyens, les méthodes et les outils.**
Le manque de temps et de ressources, d'une méthode ou d'un outil pour structurer l'évaluation est mentionné, ainsi que le besoin d'une méthode plus simple à mettre en pratique.
- 3 Les données et le retour des participants.**
Les évaluations à froid obtiennent peu de réponses. Les prestataires externes disent ne pas avoir accès aux participants après la formation.
- 4 Des effets difficiles à définir ou à mesurer.**
Pour certaines formations, l'impact sur les pratiques de terrain est jugé difficile à isoler.
- 5 Des évaluations jugées sans intérêt.**
Au moins une réponse regrette la multiplication d'évaluations qui n'ont pas de sens dans un cadre qualité.

Ces thèmes rejoignent les chiffres de la rubrique précédente : l'implication des managers arrive en tête des freins (35 %).



06 · Mise en perspective : que disent d'autres enquêtes ?

Deux enquêtes publiées, plus anciennes et d'une autre ampleur, permettent de situer ces premiers résultats. Les populations, les questions et les années ne sont pas les mêmes : il s'agit de repères, pas d'une comparaison terme à terme.

Niveau évalué	Ce baromètre	ATD (2019)	Fefaur / Talentsoft (2017)
Réactions des participants	98 %	Niveaux 1 et 2 : environ 8 organisations sur 10	Niveau 1 pratiqué dans 80 à 90 % des cas selon le domaine
Apprentissages	69 %	Niveaux 1 et 2 : environ 8 organisations sur 10	Non repris ici
Application en situation de travail	40 %	Niveau 3 : 54 %	Transfert en situation de travail : 21 à 56 % selon le type de formation
Résultats pour l'organisation	17 %	Niveau 4 : 38 %	Niveau 4 pratiqué dans 9 à 27 % des cas

Les deux enquêtes de référence

ATD (Association for Talent Development), étude *Effective Evaluation: Measuring Learning Programs for Success*, présentée en décembre 2019 : 779 professionnels du développement des talents interrogés en 2019, dont la moitié de managers, directeurs ou dirigeants ; 40 % déclarent que leurs efforts d'évaluation aident à atteindre les objectifs business. **Fefaur et Talentsoft**, baromètre « Pratiques d'évaluation de la formation dans les entreprises françaises », édition 2017 : 250 entreprises ; 10,5 % des responsables formation déclarent avoir mis en place une véritable stratégie d'évaluation.

Comment lire ce rapprochement. Ces enquêtes sont plus larges, plus anciennes (2017 et 2019) et interrogent d'autres publics, dont des organisations de plus grande taille. Le baromètre d'Activateur Formation inclut aussi des organismes de formation et des formateurs indépendants. Dans les trois cas, la mesure de la satisfaction domine et l'évaluation des résultats pour l'organisation reste minoritaire. Les écarts de niveau (par exemple sur l'application des acquis) ne doivent pas être interprétés comme une évolution dans le temps.



07 • Conclusion : trois chantiers qui ressortent

Ces pistes sont la lecture d'Activateur Formation à partir des résultats ci-dessus. Elles ne sont pas des résultats de l'enquête.

- 1 Aller au-delà de la satisfaction.**
La satisfaction est évaluée par 98 % des répondants, l'application des acquis par 40 % et les résultats pour l'organisation par 17 %. Choisir, pour les formations à enjeu, un indicateur d'application et un indicateur de résultat défini avant la formation, c'est le premier pas.
- 2 Donner un rôle explicite au manager.**
Dans 62 % des cas aucun rôle n'est formalisé, et l'implication des managers est le premier frein cité (35 %). Un rôle simple avant et après la formation répond directement à ce constat.
- 3 Relier l'évaluation à l'enjeu et à la demande de la direction.**
46 % évaluent toutes les formations de la même manière et 56 % ne sont que rarement ou jamais sollicités par leur direction. Définir quelles formations méritent une évaluation approfondie, et en rendre compte à la direction, crée la demande qui manque.

Prochaine étape : une deuxième vague, avec un échantillon plus large et une diffusion plus variée, pour confirmer ou infirmer ces premières observations.





08 · Annexe : méthode et traçabilité

Tous les chiffres de ce document sont calculés directement sur l'export du questionnaire (fichier du 15 octobre 2026, 48 réponses, aucune pondération, aucun redressement). Aucune réponse n'a été ajoutée, retirée ou dupliquée (aucun identifiant de réponse en double). Toutes les questions ont été posées à l'ensemble des répondants : la base est donc de 48 réponses partout. Les arrondis sont faits à l'unité : le total d'une question peut donc différer de 100 %.

Correspondance chapitres / questions

Chapitre	Question du questionnaire	Base
01	Pour finir, vous êtes	Tous
02	1. Quels effets de vos formations évaluez-vous aujourd'hui ? · 2. Adaptez-vous le niveau d'évaluation à l'enjeu de la formation ?	Tous
03	3. Rôle formalisé du manager · 4. Actions après la formation	Tous
04	5. Demande de la direction · 6. Principal frein	Tous
05	En une phrase, qu'est-ce qui vous empêche aujourd'hui de prouver les effets de vos formations ?	23 réponses libres

Limites

Échantillon de 48 réponses, non représentatif ; données déclaratives ; la totalité des réponses provient d'un même lien de diffusion d'Activateur Formation ; les répondants sont des professionnels aux profils différents (directions formation d'entreprise, organismes de formation, indépendants), dont les réponses sont ici agrégées ; la taille de l'organisation n'a pas été demandée ; 1 réponse coche à la fois « Aucun de ces éléments de manière structurée » et d'autres éléments : elle est comptée dans les éléments cochés et non dans « aucun » ; aucun croisement n'est présenté, les sous-groupes étant trop réduits ; les réponses libres, pour lesquelles aucun accord de citation n'a été demandé, ne sont pas reproduites ; Activateur Formation est un acteur du secteur étudié et a conçu et diffusé lui-même le questionnaire. Cette première vague a vocation à être complétée par une seconde, sur un échantillon plus large.

Sources externes citées au chapitre 06

ATD, Shauna Robinson, « L&D's Struggle With Learning Evaluation », ATD Blog, 6 décembre 2019 :

<https://www.td.org/content/atd-blog/l-ds-struggle-with-learning-evaluation>

Management de la formation, « La formation en chiffres #53 : 10 % des responsables formation déploient une stratégie d'évaluation », 10 octobre 2017 (baromètre Fefaur et Talentsoft) : <https://www.managementdelaformation.fr/formation-en-chiffres-53-10-responsables-formation-strategie-evaluation/>

Les chiffres externes sont repris tels que publiés par leurs auteurs.

Comment citer ce document

Activateur Formation, *Baromètre des pratiques d'évaluation, première vague*, octobre 2026. Toute reprise d'un chiffre doit rappeler qu'il s'agit d'un échantillon modeste, non représentatif, de réponses déclaratives.

Discutons de vos besoins...

Activateur Formation accompagne les entreprises dans la conception de parcours sur mesure et la montée en compétence des équipes. Pour échanger sur vos besoins en formation :

01 85 09 05 88 · contact@activateur-formation.com

23 rue Duret, 75016 Paris