

L'EVALUATION EN FORMATION

Sommaire :

- Les différents niveaux d'évaluation en formation----- p 1
- Les principales étapes d'un processus d'évaluation- p 2
- L'évaluation de la satisfaction des participants----- p 3
- L'évaluation des connaissances et des savoir-faire acquis----- p 4
- L'évaluation du dispositif de formation----- p 5
- L'évaluation des effets de la formation sur les compétences mises en oeuvre en situation professionnelle----- p 6

En bref...

Cette fiche présente les finalités, les principes d'action, les étapes d'un processus d'évaluation ainsi que les principaux niveaux d'évaluation.

Chacun de ces niveaux fera l'objet d'un travail d'approfondissement présenté dans les prochaines fiches En Lignes.

L'évaluation est une dimension essentielle du management ; elle vise à réguler et à adapter les actions réalisées.

FINALITÉ

Réguler les différents paramètres de la formation :

- **Cible.**
- **Objectifs.**
- **Contenus.**
- **Modalités, méthodes.**
- **Environnement et conditions matérielles.**
- **Posture et relation pédagogique.**

PRINCIPES D'ACTION

Évaluer consiste à :

- **Mesurer l'écart** entre des objectifs fixés et des résultats obtenus.
- **Analyser les causes** de cet écart par l'interprétation des résultats.
- **Formuler un jugement de valeur.**

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ÉVALUATION EN FORMATION

Une évaluation peut porter sur différents objets ; les plus pertinents sont :

- La satisfaction des participants.
- Les connaissances et savoir-faire acquis.
- Le dispositif de formation.
- Les effets de la formation sur les compétences mises en oeuvre en situation professionnelle.

LES PRINCIPALES ÉTAPES D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation peut porter sur des objets différents ;
certaines étapes sont cependant incontournables :

Étapes	Objectifs	Responsable(s)	Exemples de Documents à produire
Définir le champ et les objectifs de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier ce que l'on veut vraiment évaluer et pourquoi on veut l'évaluer. • Lister les résultats attendus. • Dimensionner l'évaluation et préciser les acteurs concernés (cette liste variera en fonction de l'importance donnée à cette évaluation : comité de pilotage, instance d'évaluation, maître d'ouvrage, chef de projet, maître d'oeuvre de l'évaluation...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maître d'ouvrage de l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges de l'évaluation.
Construire le référentiel et le dispositif d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les critères et les indicateurs permettant d'évaluer. • Arrêter les modalités d'évaluation à mettre en oeuvre (enquêtes, interviews, moyens mobilisés...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maître d'oeuvre de l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel de l'évaluation. • Grilles de recueil des informations.
Collecter les informations, analyser et identifier les écarts entre les résultats obtenus et les résultats initiaux fixés à l'action	<ul style="list-style-type: none"> • Confronter les résultats mesurés aux hypothèses de résultats attendus de la formation. • Établir des constats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maître d'oeuvre de l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des informations recueillies.
Interpréter les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Passer des constats aux causes. • Argumenter les priorités retenues. • Hiérarchiser les problèmes à résoudre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maître d'oeuvre de l'évaluation. • Maître d'ouvrage (validation des conclusions). 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses et conclusions de l'évaluation.
Formuler des préconisations	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêter les modalités de correction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maître d'ouvrage [en liaison avec le(s) maître(s) d'oeuvre]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de plan d'action. • Production d'un nouveau cahier des charges de la formation (si reconduite).

L'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS

C'est, le plus souvent, le niveau d'évaluation privilégié en formation professionnelle.

Objectif de l'évaluation

- Évaluer le degré de satisfaction des participants afin d'améliorer le contenu et la forme des prestations pédagogiques.

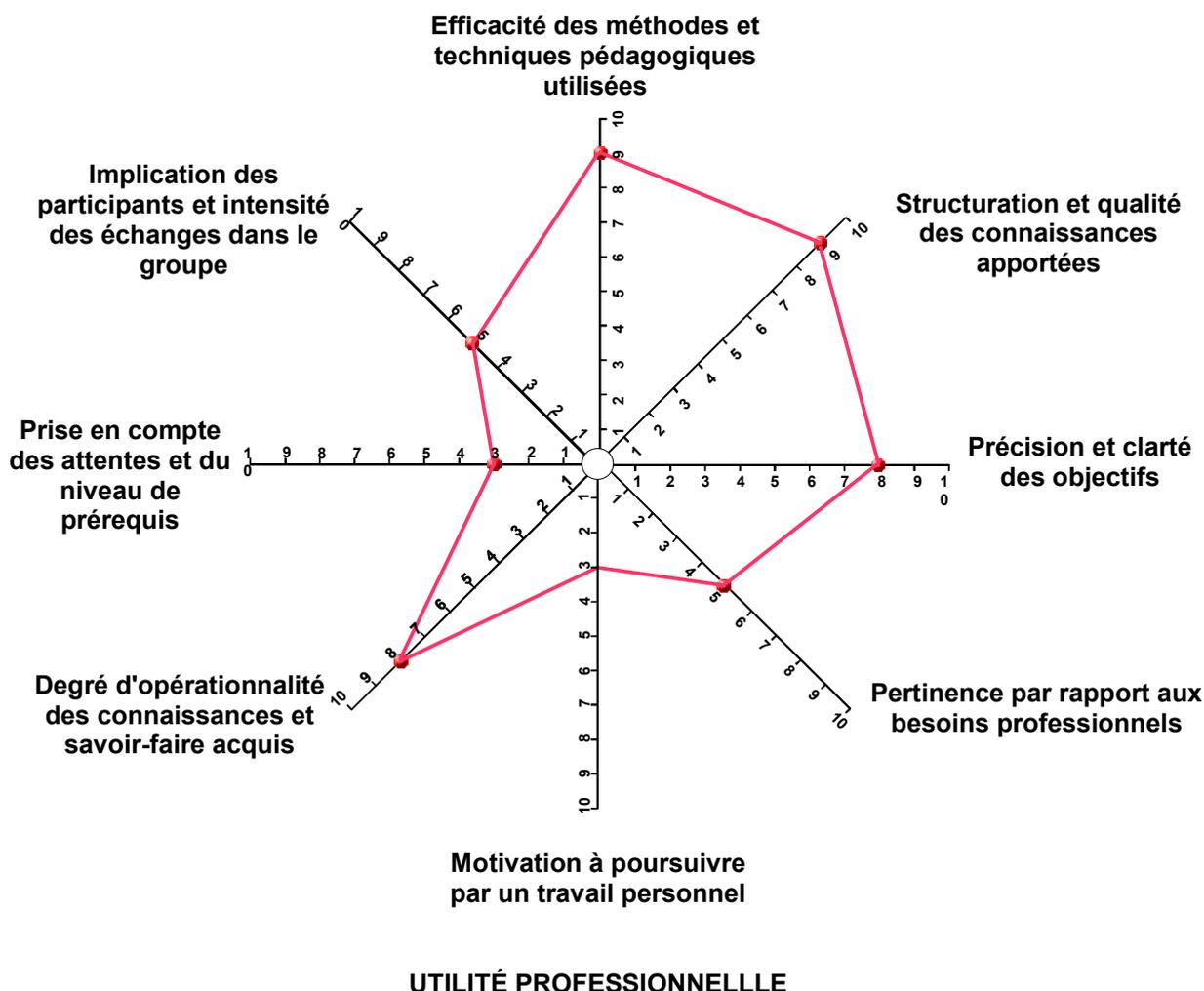
Référentiels de l'évaluation

- Qualité attendue des interventions (représentations des participants).
- Utilité professionnelle perçue (représentations des participants).

La satisfaction n'est pas toujours un critère de réussite pédagogique : une formation exigeante, la remise en cause de représentations dominantes ou des modalités novatrices peuvent générer des résistances. L'interprétation des informations collectées doit être prudente car il s'agit de représentations et donc d' « indices » plus que d'indicateurs. Cette évaluation doit donc être complétée par un diagnostic plus approfondi (questionnement complémentaire ou entretiens de groupe avec un panel représentatif de participants).

Exemple d'outil : une carte possible d'évaluation de la satisfaction des participants.

QUALITÉ DE L'INTERVENTION



L'ÉVALUATION DES CONNAISSANCES ET DES SAVOIR-FAIRE ACQUIS

Domaine privilégié du formateur ; c'est une dimension à bien cadrer afin de limiter la subjectivité de l'évaluateur.

Objectif de l'évaluation

- Vérifier si les connaissances et savoir-faire requis formulés en termes d'objectifs pédagogiques ont bien été acquis par les participants.

Référentiel de l'évaluation

- Les objectifs pédagogiques.

Il est important de dissocier :

- Les opérations de contrôle et de suivi de la formation qui apportent des informations factuelles (connaissances acquises ou non) ; elles s'effectuent tout au long de la formation et permettent au formateur :
 - d'assurer, au sein du groupe, une progression homogène dans l'acquisition des connaissances et des savoir-faire,
 - de réguler, si nécessaire en cours de formation, les méthodes et les contenus de la formation.
- L'« évaluation », qui vise à porter un jugement de valeur sur l'agent participant à une formation. Cette dimension englobe à la fois les informations émanant du contrôle ainsi que des informations plus qualitatives (raisons estimées de la réussite ou de l'échec). L'évaluation est une interprétation.

Exemples d'outils :

1/ Pour le contrôle

- Indicateurs de réussite ou d'échec (grilles de lecture ou d'analyse d'une prestation).
- Questionnaires (listes de questions, questionnaires à choix multiples, schémas à compléter, ...).
- Tests.
- Exercices d'application.
- Études de cas.
- Mises en situation / Simulations.
- ...

2/ Pour l'évaluation

- Appréciations.
- Grilles d'auto-évaluation.
- Bilans points forts / points faibles.
- Grilles de lecture / grilles d'évaluation (critères qualitatifs).
- ...

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE FORMATION

Cette démarche est conduite par un maître d'oeuvre de l'évaluation.

Objectifs de l'évaluation

- Vérifier si l'ensemble des procédures permettant de mettre en place un dispositif de formation ont bien été respectées.
- Vérifier la cohérence et l'efficacité du dispositif de formation par rapport aux attentes du maître d'ouvrage.

Référentiels de l'évaluation

- Cahier des charges du dispositif global de la formation et/ou des différentes formations réalisées.
- Cahier des procédures à suivre en matière de conception, de réalisation, et d'évaluation de la formation.

Exemple d'outils :

Principales phases de mise en oeuvre d'une action de formation

- **Recueil et analyse des besoins de compétences.**
- Formalisation de la commande.
- Construction d'un dispositif de formation.
- Mise en oeuvre des actions.
- Contrôle et évaluation de la formation.

Points à mettre sous contrôle

- Clarification de la demande entre commanditaire et maître d'oeuvre.
- **Diagnostic des compétences requises et acquises.**
- Hiérarchisation et formalisation par le maître d'ouvrage des compétences prioritaires à développer.

Exemple de questions complémentaires

- Quels sont les points forts et les points faibles de l'étape étudiée ?
- Quelles sont les pistes d'amélioration possibles ?

L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES COMPÉTENCES MISES EN OEUVRE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

Trois acteurs distincts mais complémentaires sont concernés par ce niveau d'évaluation :

- Le commanditaire / Le maître d'ouvrage.
- Le maître d'oeuvre de la formation.
- Le participant.

Objectif de l'évaluation

- Vérifier si les nouveaux comportements professionnels et les résultats atteints par les agents ayant suivi la formation tendent vers ceux qui étaient souhaités par le cahier des charges de la formation.

Référentiels de l'évaluation

- Cahier des charges de la formation.
- Référentiel des compétences et des résultats (quantitatifs et/ou qualitatifs) susceptibles d'être atteints par les participants à l'issue de la formation.

Limites :

- difficultés à dissocier ce qui relève de la formation, de la force professionnalisante du milieu professionnel (tutorat, compagnonnage) ou de l'autoformation ... ;
- décalage dans le temps entre l'achèvement de la formation et l'évaluation (oublis, focalisation sur quelques points saillants de la formation peu représentatifs, ...).

Deux types d'outils :

- Outils du « constat » permettant d'argumenter à partir de faits : analyse des résultats atteints, des prestations réalisées par l'agent ; avis des « pairs » et/ou des collaborateurs ; mises en situation ; observation du comportement.
- Outils du « diagnostic » permettant de porter un jugement de valeur : entretien de co-diagnostic.

Exemple de grille de co-diagnostic :

Compétences à acquérir	Niveau de maîtrise de chacune de ces compétences		
	Reste à acquérir	En cours d'acquisition	Acquises
1			
2			
3			

Norbert CASAS / Gilles AYMAR