

Évaluation des effets d'une formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle

Sommaire :

- Objet, acteurs et finalités de l'évaluation ----- p. 1
- Organiser l'évaluation : les principes, les étapes ----- p. 3
- Diagnostiquer les compétences acquises ----- p. 5

En bref...

Quel a été l'impact de la formation ? Quelles compétences la formation a-t-elle permis de mettre en œuvre ?

Ces questions récurrentes peuvent être posées indifféremment par un agent ayant suivi une formation, par le supérieur hiérarchique qui la lui a proposée, par le commanditaire de la formation ou par le maître d'œuvre de la formation.

Ce document détaille les différentes étapes permettant de concevoir et de réaliser ce type d'évaluation et précise les modalités pratiques permettant d'établir un diagnostic.

Objet, acteurs et finalités de l'évaluation

L'objet de l'évaluation

L'évaluation des effets d'une formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle peut prendre des dimensions très différentes. Elle peut être réalisée, a minima, par le supérieur hiérarchique, dans le cadre de ses attributions classiques de cadre de proximité ou intégrée dans un dispositif beaucoup plus large porté, par exemple, par le maître d'ouvrage ou le maître d'œuvre de la formation.

Il est important de dissocier dans ce champ de l'évaluation :

- **Les connaissances et savoir-faire à acquérir**

Une formation a pour finalité l'acquisition d'un certain nombre de ressources par chaque participant ; l'hypothèse implicite est qu'il sera capable, en situation professionnelle, de les adapter à un contexte spécifique, sur son poste de travail, et de les transformer en compétences. La réflexion préalable sur les connaissances et savoir-faire à acquérir permet à un maître d'ouvrage de formaliser un cahier des charges de formation.

- **Les compétences acquises**

Ce sont les compétences détenues par l'agent. Dans le cadre d'une réflexion visant à évaluer les effets d'une formation sur les compétences mises en œuvre, il appartient au supérieur hiérarchique et à l'agent de se poser les questions suivantes :

- Quels sont les connaissances et savoir-faire spécifiquement liés à la formation qui ont été véritablement intégrés et transformés en compétences ?
- Quels sont ceux qui restent à acquérir ?

Les acteurs de l'évaluation

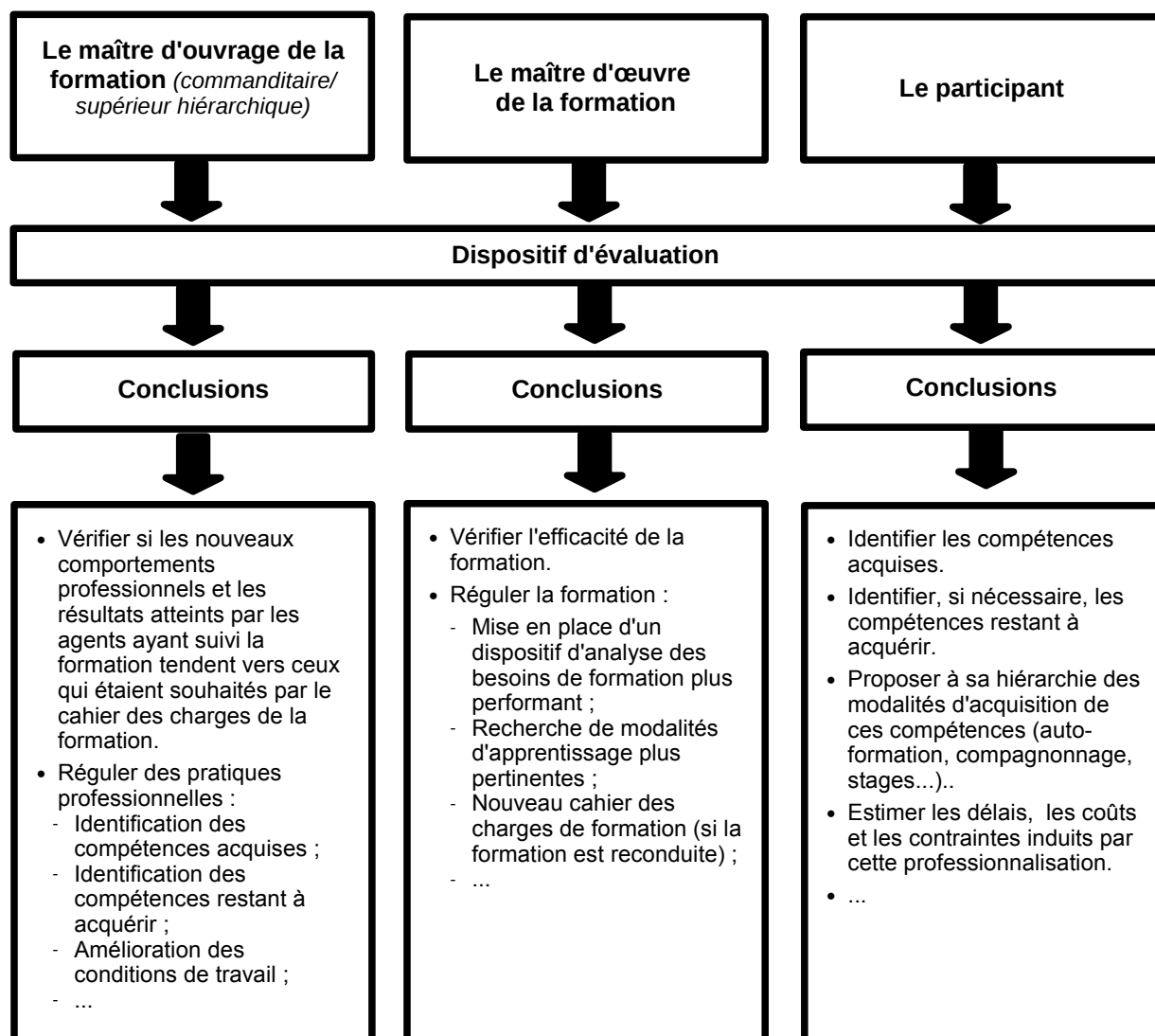
Trois acteurs sont plus particulièrement intéressés par ce niveau d'évaluation :

- le **commanditaire** de la formation et de l'évaluation (le maître d'ouvrage) ; il peut être national, interrégional, local.... ;
- le **maître d'œuvre** de la formation ;
- le **participant** à la formation.

Tous trois se retrouvent autour de la question suivante : **la formation a-t-elle permis l'acquisition des compétences qui la justifiaient ?**

La crédibilité et la déontologie attendues d'une évaluation conduisent généralement à dissocier ceux qui évaluent une formation (le maître d'œuvre de l'évaluation) de ceux qui l'ont réalisée (le maître d'œuvre de la formation, le formateur...).

Finalités de l'évaluation pour chacun des acteurs



Organiser l'évaluation : les principes, les étapes

Les principes de la démarche d'évaluation

L'investissement nécessaire pour réaliser ce type d'évaluation varie en fonction du niveau (national, interrégional, local...) et de l'importance que souhaite donner le maître d'ouvrage à cette évaluation. Le tableau de la page suivante détaille les différentes étapes du processus à mettre en œuvre.

Qui décide d'évaluer ?	<ul style="list-style-type: none">• Le maître d'ouvrage de la formation ; le supérieur hiérarchique...• Le maître d'œuvre de la formation.
Quelles sont les questions structurantes ?	<ul style="list-style-type: none">• La formation a-t-elle permis ou facilité l'acquisition des compétences ?• L'agent a-t-il été en mesure de mettre en œuvre les connaissances et capacités acquises en formation pour les transformer en compétences ?• Les moyens humains ou matériels nécessaires à la mise en œuvre des compétences ont-ils été attribués à l'agent ?• Les conditions de travail dans lesquelles s'est déroulée la mise en œuvre des compétences ont-elles eu un impact (positif ou négatif) sur l'acquisition des compétences ?• Si cette formation devait être reconduite, quels sont les points qu'il serait nécessaire de faire évoluer ?
Quand évaluer ?	<ul style="list-style-type: none">• Après une période suffisamment longue après la formation pour que l'agent ait eu le temps d'appliquer les acquis de la formation.
Quelles sont les limites ?	<ul style="list-style-type: none">• Difficultés à dissocier ce qui relève de la formation, de l'influence 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...).• ...
Quelles sont les conditions de réussite de ce type d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none">• Impliquer le milieu professionnel pour qu'il participe activement à cette évaluation.• Créer, dans la relation supérieur hiérarchique/agent, les conditions d'une situation « gagnant/gagnant ». Toute réflexion sur la compétence est aussi une réflexion sur les déficits de compétence. L'image de soi au travail, la reconnaissance du milieu professionnel sont des composantes fortes de l'identité d'une personne. Il est donc important que ce type de démarche n'aboutisse pas à démotiver un agent, à lui faire perdre confiance en lui-même ou à créer des tensions là où elles n'existaient pas auparavant.

Les différentes étapes de la démarche

Étapes	Objectifs	Principales questions à explorer	Acteurs concernés	Documents à produire
Définir l'objet, le champ et les objectifs de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Préciser la finalité de l'évaluation. 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 (la liste va varier en fonction de l'importance de cette évaluation : comité de pilotage, instance d'évaluation, maître d'ouvrage, chef de projet, maître d'œuvre de l'évaluation...). ... 	<ul style="list-style-type: none"> Une évaluation pourquoi faire ? Pour résoudre quels types de problèmes ? Pour atteindre quels résultats ? Pour faire évoluer quelle(s) situation(s) ? Quels sont les enjeux de cette évaluation ? Quelles sont les différentes entités concernées (type de population, structures...) ? Quels sont les obstacles, les contraintes, les risques prévisibles ? Quel est le référentiel de l'évaluation (résultats attendus, objectifs...) ? Quels sont les différents acteurs de cette évaluation (comité de pilotage, chef de projet, maître d'œuvre...) ? ... 	<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 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 œuvre (échantillonnage de co-diagnostic supérieurs/agents, enquêtes, interviews, moyens mobilisés...). ... 	<ul style="list-style-type: none"> Quels critères privilégier (pertinence, cohérence, conformité, efficacité, efficience...) ? Quelles modalités d'évaluation mettre en œuvre (co-diagnostic, enquêtes, interviews...) ? Qui procède au recueil de l'information ? Quels sont les matériaux (documents écrits, comptes rendus d'entretiens, constats sur le terrain...) qui permettent de répondre aux questions soulevées par l'évaluation ? ... 	<ul style="list-style-type: none"> Maître d'œuvre de l'évaluation (et validation par l'instance d'évaluation si elle existe). ... 	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel de l'évaluation. Grilles de recueil des informations. Grilles de co-diagnostic. ...
Collecter l'information 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 initialement attendus de la formation. Établir des constats. Passer des constats aux causes. ... 	<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les résultats véritablement atteints ? Les effets de l'action sont-ils conformes à ce qui était initialement escompté ? Quelles sont les tendances lourdes qui se dégagent des informations collectées ? ... 	<ul style="list-style-type: none"> Maître d'œuvre de l'évaluation (validation par l'instance d'évaluation si elle existe). 	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse des informations recueillies.
Analyser et interpréter les résultats	<ul style="list-style-type: none"> Argumenter l'évaluation. Hiérarchiser les problèmes à résoudre. ... 	<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les points forts et les points faibles de la formation évaluée ? Quels sont les éléments qui permettent de dire si la formation est plutôt une réussite ou un échec ? Existe-t-il des effets induits (négatifs ou positifs) provoqués par la formation ? Pour quelles raisons ? 	<ul style="list-style-type: none"> Maître d'œuvre de l'évaluation, chef de projet ou instance d'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 mesures correctrices. ... 	<ul style="list-style-type: none"> Si cette formation devait être reconduite, quels points faudrait-il améliorer ? Selon quelles modalités ? Comment limiter les effets induits négatifs ? Quelle communication mettre en place autour de l'évaluation ? (Est-elle nécessaire, pertinente... ?) ... 	<ul style="list-style-type: none"> Maître d'ouvrage [en liaison avec le(s) maître(s) d'œuvre]. 	<ul style="list-style-type: none"> Proposition de plan d'action. Production d'un nouveau cahier des charges de la formation (si reconduite).

Diagnostiquer les compétences acquises

Le diagnostic des compétences acquises grâce à la formation est un point incontournable de ce type d'évaluation. Ce diagnostic est réalisé à l'initiative du supérieur hiérarchique de l'agent ayant suivi la formation ou dans le cadre d'un dispositif plus global, visant à évaluer les acquis d'une formation.

Les différentes phases du diagnostic

Phase 1

Réflexion au préalable entre le supérieur hiérarchique et l'agent ayant suivi la formation à partir d'une grille de co-diagnostic.

Identification de l'écart entre les connaissances et savoir-faire qu'il devait acquérir (référentiel de la formation) et les compétences acquises.

Phase 2

Tenter de dissocier à partir de ce constat ce qui relève de :

- la formation,
- l'influence du milieu professionnel,
- l'auto formation.
- ...

Phase 3

Vérifier si les moyens humains et matériels mis à la disposition ont permis à l'agent d'acquérir les compétences visées par la formation.

Phase 4

Produire un document de synthèse articulé autour des points suivants :

- Identification des compétences acquises
 - Liste des compétences acquises
 - Liste des compétences partiellement acquises
 - Liste des capacités restant à acquérir
 - Évaluation des conditions d'acquisition de ces compétences
 - Points forts/points faibles des moyens attribués à l'agent ?
 - Points forts/points faibles du contexte professionnel ?
- } Par rapport au référentiel de départ

Les outils à mettre en œuvre

Deux types d'outils peuvent être privilégiés : les outils du constat et ceux du diagnostic.

Les outils du « constat »

Ils permettent de collecter un certain nombre d'éléments factuels et de préparer les échanges plus approfondis de co-diagnostic.

- L'analyse des résultats

Une analyse des prestations réalisées, l'observation du comportement de l'agent à l'issue d'une formation permet au supérieur hiérarchique d'identifier (ou non) certaines évolutions. Ce regard critique peut être rendu plus objectif en construisant des grilles de

lecture ou d'analyse facilitant le repérage de ce qui est acquis et de ce qui reste à acquérir. Ces grilles permettent d'argumenter de manière factuelle les échanges entre le supérieur hiérarchique et l'agent.

- L'avis des « pairs » et/ou des collaborateurs

Un agent évolue généralement au sein d'une équipe. Il peut être utile pour un supérieur hiérarchique de recueillir, sur un agent, l'avis de ceux qui travaillent avec lui. La grille de co-diagnostic présentée un peu plus loin, peut être utilisée pour effectuer ce recueil.

- La mise en situation

Une des façons de savoir ce que quelqu'un est capable de faire, est de le tester en situation réelle, en identifiant au préalable une série de situations professionnalisantes (Exemple : production d'un document ; présentation d'un projet devant des pairs, devant des élus...).

Les outils du « diagnostic »

Ils facilitent la recherche des causes de l'acquisition ou de la non acquisition de certaines compétences, à partir des éléments factuels précédemment collectés, et permettent de porter un jugement de valeur.

- La grille d'auto-diagnostic

Une grille d'auto-diagnostic, formalisée par la hiérarchie à partir du cahier des charges de la formation, est proposée à l'agent avant l'entretien. Cette grille détaille la liste des compétences qui devraient être acquises par l'agent à l'issue de la formation. L'agent indique quel niveau il estime avoir atteint pour chacune des compétences visées (reste à acquérir, en cours d'acquisition, acquise).

Principe d'une grille d'auto-diagnostic :

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

- L'entretien de co-diagnostic

Un entretien est ensuite réalisé entre l'agent et son supérieur hiérarchique à partir de cette base de travail. Chaque partie a rempli la même grille. L'échange permet d'aboutir à un diagnostic et un document final partagé.

Avantages et inconvénients de ces différents outils

Outils du constat	Avantages	Inconvénients
Analyse des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • C'est la partie « visible » de la compétence. • La dimension quantitative et qualitative de la prestation attendue est identifiable sans trop de difficultés. • Cette analyse aboutit à des constats qui facilitent les échanges ultérieurs. • La grille de lecture de la prestation peut être négociée/partagée au préalable 	<ul style="list-style-type: none"> • La représentation d'une « bonne prestation » peut être différente entre le supérieur hiérarchique et l'agent. • L'agent n'est pas seul responsable de la qualité de la prestation fournie. • Certaines prestations sont le produit d'efforts collectifs ; identifier la part qui revient à chacun des maillons de la chaîne s'avère parfois difficile.

Outils du constat (suite)	Avantages	Inconvénients
Avis des « pairs » et/ou des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Élargissement de la palette des jugements de valeur. • Pondération/régulation des jugements de valeur par la diversité des agents interrogés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure à manier avec précaution : <ul style="list-style-type: none"> - intéressante si bonne ambiance d'équipe (le jugement de valeur est un conseil) ; - potentiellement explosive si conduit à déclencher, faire émerger ou ravive des tensions internes à une équipe.
Mise en situation	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de vérifier, en situation professionnelle, les acquis de la formation. • Complémentaire des situations de compagnonnage et/ou de tutorat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valable surtout si l'agent est seul à faire. • Évaluation plus difficile en cas de prestations réalisées, collectivement.

Outils du diagnostic	Avantages	Inconvénients
Grille d'auto-diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • Jugement de valeur sur la compétence portée par l'agent (susceptibilité de l'agent ménagée). • Permet la prise de conscience d'une progression à faire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent pas forcément le mieux placé pour juger de sa compétence. • Risque de tension ultérieure en cas de décalage entre la perception de l'agent et celle du supérieur hiérarchique.
Entretien de co-diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • Regards croisés sur une même réalité. • Permet à chaque partie d'intégrer le point de vue de l'autre. • Permet d'enclencher une dynamique d'évolution (de poste, d'activités, de nouvelles formations...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'un échange déséquilibré supérieur hiérarchique/subordonné. • Risque de tension ultérieure en cas de décalage entre la perception de l'agent et celle du supérieur hiérarchique.

Gilles Aymar

Pour aller plus loin

- Ingénierie et évaluation des compétences – Le Boterf Guy – Éditions d'Organisation – 2006
- Le guide des techniques d'évaluation – Billet Claude – Éditions Dunod – 2005