

Mémento pour évaluer un dispositif de formation

Sommaire :

- Organiser la démarche d'évaluation ----- p. 1
- Questionner les étapes du dispositif ----- p. 2
- Le processus global en questions -----p. 5
- Conclusion et pour aller plus loin -----p. 5

En bref...

Le présent document propose un ensemble non exhaustif de questions à se poser lorsque l'on souhaite évaluer un dispositif de formation.

Il se veut une aide pour attirer l'attention d'un maître d'ouvrage et d'un maître d'œuvre d'évaluation sur les principaux points de vigilance et de contrôle relatifs à la mise en œuvre d'un dispositif.

Cette fiche complète les précédentes fiches sur l'évaluation (N°38-2, N°39 et N°41).

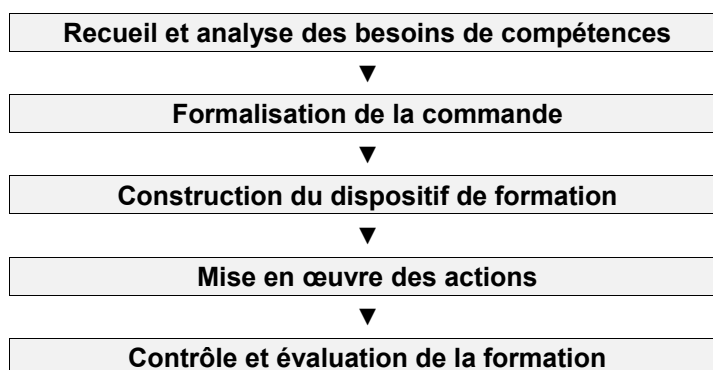
Pour évaluer un dispositif de formation, un maître d'ouvrage de formation doit tout d'abord s'assurer du respect des processus et procédures mis en œuvre, ainsi que du respect des rôles de chaque acteur. Il doit ensuite mesurer les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, puis diagnostiquer les causes des écarts, enfin mettre en œuvre les correctifs adaptés à la réduction des écarts et tirer les enseignements de l'expérience pour l'amélioration des dispositifs à venir.

Organiser la démarche d'évaluation

La mise en œuvre de cette évaluation peut être confiée à un maître d'œuvre de l'évaluation qui conduira la démarche en s'appuyant sur :

- le cahier des charges de la formation ;
- les procédures définies en matière de conception, de réalisation et d'évaluation de la formation.

Le maître d'œuvre de l'évaluation devra **questionner les différentes étapes** du dispositif :



Il devra aussi **vérifier le processus** de production de la formation, dans sa globalité.

L'ensemble des questions listées par étape et pour le processus global désignent des points de contrôle sur lesquels l'attention doit se porter. Toutefois, selon le type de formation, les objectifs du maître d'ouvrage et le contexte, le maître d'œuvre pourra centrer son étude sur un nombre plus réduit de questions qu'il jugera essentielles.

Pour chaque question, correspondant à un point de contrôle, l'évaluation consistera à **s'interroger sur les écarts** constatés et sur les améliorations à apporter, à partir de questions du type :

- Y a-t-il eu des écarts avec ce qui était prévu ?
À quel niveau se sont-ils situés ?
- Quelles sont les raisons qui expliquent les écarts ?
- Qu'est-ce-qu'il aurait fallu faire pour éviter ces écarts ?
- Les écarts ont-ils apporté une amélioration ou non ?
- Qu'est-ce-qu'il faudra faire par la suite pour améliorer ce dispositif et les prochains ?

Questionner les différentes étapes du dispositif

Recueil et analyse des besoins de compétences

La plupart des formations mises en œuvre répondent à des besoins exprimés par les agents ou le service afin de conforter ou développer les compétences professionnelles.

Le recueil et l'analyse de ces besoins est l'étape du processus qui conditionne la réponse formation la meilleure possible.

Les questions à se poser sont, par exemple :

- ↳ Comment ont été recueillis les besoins de compétences ? Auprès de qui et par qui ?
- ↳ Ces besoins découlent-ils des orientations stratégiques du service et des résultats collectifs et individuels attendus, ainsi que d'un diagnostic des compétences individuelles et collectives ?
- ↳ Y a-t-il eu une analyse des besoins en formation recueillis lors des entretiens d'évaluation ?
- ↳ Par qui a été réalisée cette analyse : un responsable hiérarchique, un technicien de la formation, un collectif de travail ?
- ↳ Une hiérarchisation des priorités en matière de besoins de compétences a-t-elle été réalisée ? Est-ce le maître d'ouvrage qui a réalisé cette hiérarchisation ?
- ↳ Y a-t-il eu une traduction de ces besoins prioritaires en objectifs de formation ?
- ↳ Les objectifs de formation étaient-ils cohérents avec les besoins de compétences ?

Formalisation de la commande

Dans cette étape, le maître d'ouvrage de la formation va choisir la personne ou l'organisme qui va concevoir la formation et assurer le suivi de sa mise en œuvre.

Ce choix du maître d'œuvre de la formation doit se faire sur des bases claires, précisant ce qui est attendu de la formation et faisant l'objet d'un contrat.

L'évaluation de cette étape s'appuiera, par exemple, sur les questions suivantes :

- ↪ La commande du maître d'ouvrage a-t-elle été formalisée dans un cahier des charges destiné au maître d'œuvre de la formation ?
- ↪ Cette formalisation a-t-elle été effectuée avec l'appui d'un technicien de la formation ?
- ↪ Ce cahier des charges est-il conforme aux prescriptions habituelles ? (voir annexe)
- ↪ Les procédures réglementaires pour la recherche et le choix du maître d'œuvre ont-elles été respectées ?
- ↪ Sur le plan budgétaire et comptable, les processus et les procédures en matière de prévision et d'engagement ont-ils été respectés ?
- ↪ Des échanges avec le maître d'œuvre retenu ont-ils été initiés, par le maître d'ouvrage ou son représentant, pour préciser la commande et éventuellement adapter le cahier des charges au type d'action ou aux évolutions (réglementaires, administratives, techniques, etc.) intervenues depuis le début du processus ?
- ↪ Le choix du maître d'œuvre a-t-il fait l'objet d'une contractualisation formelle ?

Construction du dispositif de formation

Lors de cette étape, le maître d'œuvre de la formation procède au choix des intervenants.

Il collabore avec ceux qui sont choisis pour mettre en cohérence les objectifs de formation avec les objectifs et les modalités pédagogiques.

Les questions proposées ci-dessous constituent un exemple de trame pour évaluer cette étape.

- ↪ Un dossier de consultation des intervenants (cahier des charges) a-t-il été établi ?
- ↪ Les procédures réglementaires pour la recherche et le choix des intervenants ont-elles été respectées ?
- ↪ Y a-t-il eu des échanges avec le maître d'ouvrage, son représentant ou un technicien de la formation du service, pour établir le cahier des charges ?
- ↪ Ce cahier des charges est-il conforme aux prescriptions habituelles ? (voir annexe)
- ↪ Des échanges avec le(s) intervenant(s) retenu(s) ont-ils été initiés, par le maître d'œuvre pour préciser la commande, notamment les objectifs pédagogiques, et éventuellement adapter le cahier des charges au type d'action ou aux évolutions (réglementaires, administratives, techniques, etc.) intervenues depuis le début de la consultation ?
- ↪ Y a-t-il eu établissement d'une fiche de cadrage par intervenant dans le cas d'un dispositif comprenant plusieurs actions avec des intervenants différents ?
- ↪ Ces fiches comportaient-elles les éléments prévus habituellement ? A savoir :
 - le thème de l'intervention,
 - les objectifs pédagogiques
 - le contenu de l'intervention
 - les documents de référence à prendre en compte
 - la date et le lieu de l'intervention
 - l'interaction avec les autres intervenants
- ↪ Les formalités juridiques et comptables (lettre de commande, engagement comptable) ont-elles été effectuées ?
- ↪ Les formalités concernant la participation et l'organisation ont-elles été accomplies (envoi des convocations, commande de matériel, réservation de salles, organisation de la restauration et de l'hébergement, etc.) ?

Mise en œuvre des actions

Les actions de formation doivent répondre aux objectifs fixés et se dérouler dans les meilleures conditions. Le maître d'œuvre de l'évaluation analysera donc la mise en œuvre en répondant, par exemple, aux questions suivantes :

- ↻ Le déroulement des actions a-t-il été conforme à ce qui était prévu (enchaînement, calendrier, etc.) ?
- ↻ Le contenu de la formation a-t-il pu être intégralement diffusé ?
- ↻ Son adéquation avec les objectifs de formation était-elle optimale ?
- ↻ Des échanges réguliers entre les intervenants et le maître d'œuvre ont-ils eu lieu pour réguler le déroulement, adapter le contenu et les objectifs pédagogiques, améliorer les conditions d'intervention, résoudre et prévenir les problèmes ?
- ↻ Les intervenants et les participants ont-ils respecté les règles d'organisation de la formation (horaires, durées, formalités administratives, etc.) ?
- ↻ Les conditions de travail étaient-elles en adéquation avec les méthodes et les modalités pédagogiques pour les intervenants et les participants (qualité de confort thermique, acoustique, visuel, matériel, etc.) ?
- ↻ L'environnement de la formation (hébergement, restauration, accueil en dehors de la formation) était-il adapté aux attentes des intervenants et des participants ?

Contrôle et évaluation de la formation

Du début à la fin d'une formation, ainsi qu'après celle-ci, différentes évaluations peuvent être mises en œuvre pour mesurer sa qualité, notamment sa réponse aux besoins et aux attentes des participants et du maître d'ouvrage.

Le maître d'œuvre de l'évaluation du dispositif va évaluer ces mises en œuvre, en se posant les questions suivantes, par exemple :

- ↻ Les évaluations ont-elles eu lieu conformément à ce qui était prévu (au moment opportun, avec la durée convenue, par les bons acteurs) ?
- ↻ Le maître d'œuvre de la formation a-t-il mesuré la satisfaction des participants à la fin des actions ?
- ↻ Les méthodes et les outils utilisés permettaient-ils de réaliser une mesure correcte ?
- ↻ Tout au long de la formation, les intervenants ont-ils mis en œuvre des évaluations des connaissances et des savoir-faire acquis en formation ?
- ↻ Les moyens étaient-ils adaptés aux caractéristiques des participants (âge, expérience professionnelle, fonction exercée, etc.) ?
- ↻ Le maître d'œuvre a-t-il eu des échanges avec les participants et les intervenants pour évaluer la prestation des intervenants ?
- ↻ Les formes de cette évaluation (entretiens individuels et collectifs, réponses à des questionnaires, etc.) étaient-elles adaptées ?
- ↻ Une évaluation des effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle a-t-elle été envisagée par le maître d'ouvrage ?
- ↻ Les modalités de cette évaluation ont-elles été précisées (périodes, méthodes, acteurs concernés, etc.) ?

Le processus global en questions

Le maître d'œuvre de l'évaluation devra analyser et porter un jugement de valeur sur l'ensemble du processus : son déroulement et le rôle des acteurs impliqués.

Exemples de questions :

- Chaque étape du processus global a-t-elle été réalisée ?
- L'ordre prévu a-t-il été respecté ?
- Les échanges entre les différents acteurs ont-ils eu lieu aux moments opportuns ?
- Un pilotage du processus était-il assuré ?
- Quelles actions ont été entreprises pour garantir le bon déroulement du processus ?

Conclusion

Évaluer un dispositif de formation consiste à vérifier sa cohérence et son efficacité, par rapport aux attentes du maître d'ouvrage, et à s'assurer du respect des procédures.

A cet effet, le maître d'œuvre de l'évaluation va interroger le dispositif et chacune de ses étapes sur leur déroulement, ainsi que sur le rôle des acteurs impliqués et leurs relations. Il va aussi relever et analyser les dysfonctionnements, et proposer les améliorations à apporter aux dispositifs futurs.

La tendance actuelle d'individualisation des parcours de formation ou de professionnalisation va conduire à repenser et adapter le questionnement sur l'évaluation des dispositifs mis en œuvre, centrés sur une seule personne. Une suite possible pour un prochain numéro...

Guy Panisse

Pour aller plus loin

- Ingénierie et évaluation des compétences – Guy LE BOTERF – Éditions d'organisation – 2006
- Repenser la compétence – Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions – Guy LE BOTERF – EYROLLES – 2008
- La qualité en formation professionnelle – AFNOR - 2007

ANNEXE

Que trouve-t-on généralement dans un cahier des charges de formation ?

Éléments de contenu	MOA ¹	MOE ²
Définition de la problématique (contexte, enjeux, besoins de compétences, place de l'action de formation par rapport à un programme global de professionnalisation, objectif d'évolution de cette action)	●	●
Exposé des objectifs de formation	●	●
Précision éventuelle sur le parti pris pédagogique	●	-
Proposition d' objectifs pédagogiques	-	●
Critères de choix du maître d'œuvre et exigences particulières à son égard	●	-
Présentation de l' architecture générale du programme de professionnalisation	-	●
Précision éventuelle quant aux caractéristiques des formateurs (qualités, références, etc.)	●	-
Indication éventuelle sur le dispositif et les modalités pédagogiques	-	●
Exigences spécifiques vis-à-vis du contenu de la formation (éléments de doctrine, textes réglementaires, documents de référence, etc.), ainsi que sur les documents pédagogiques à fournir aux participants (photocopiés sur le contenu, descriptifs de méthodologie, procédures-types, etc.)	●	●
Documents pédagogiques à fournir au maître d'œuvre (documents fournis aux participants, plan de l'intervention, supports pédagogiques, etc.)	-	●
Critères de sélection des participants (fonction, expérience professionnelle, pré-requis, etc.)	●	●
Budget alloué à l'action	●	-
Précision sur les périodes et les durées possibles	-	●
Type et modalités d' évaluation souhaités	●	●
Indication sur la localisation des interventions et sur les moyens matériels mis à disposition	-	●

1 Cahier des charges de maîtrise d'ouvrage

2 Cahier des charges de maîtrise d'œuvre