

## LES RÉFÉRENTIELS D'ÉVALUATION

Il est nécessaire de construire avant le début de l'action une référence qui seule permettra une comparaison rigoureuse entre les résultats escomptés et les résultats obtenus.

NIVEAUX D'ÉVALUATION	RÉFÉRENTIELS ASSOCIÉS
Connaissances et capacités acquises	<ul style="list-style-type: none"> <li>n objectifs de formation</li> <li>n objectifs pédagogiques</li> </ul>
Déroulement de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>n projet pédagogique</li> <li>n attente des participants</li> <li>n moyens mis en oeuvre</li> </ul>
Comportements professionnels en situation de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descriptif des fonctions et postes ainsi que des normes de performances associées (référentiels professionnels et de compétences).</li> </ul>
Effets sur le fonctionnement de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>n Descriptif des modes opératoires et des paramètres d'exploitation sensibles à l'action de formation.</li> <li>n Objectifs d'évolution de l'organisation.</li> </ul>

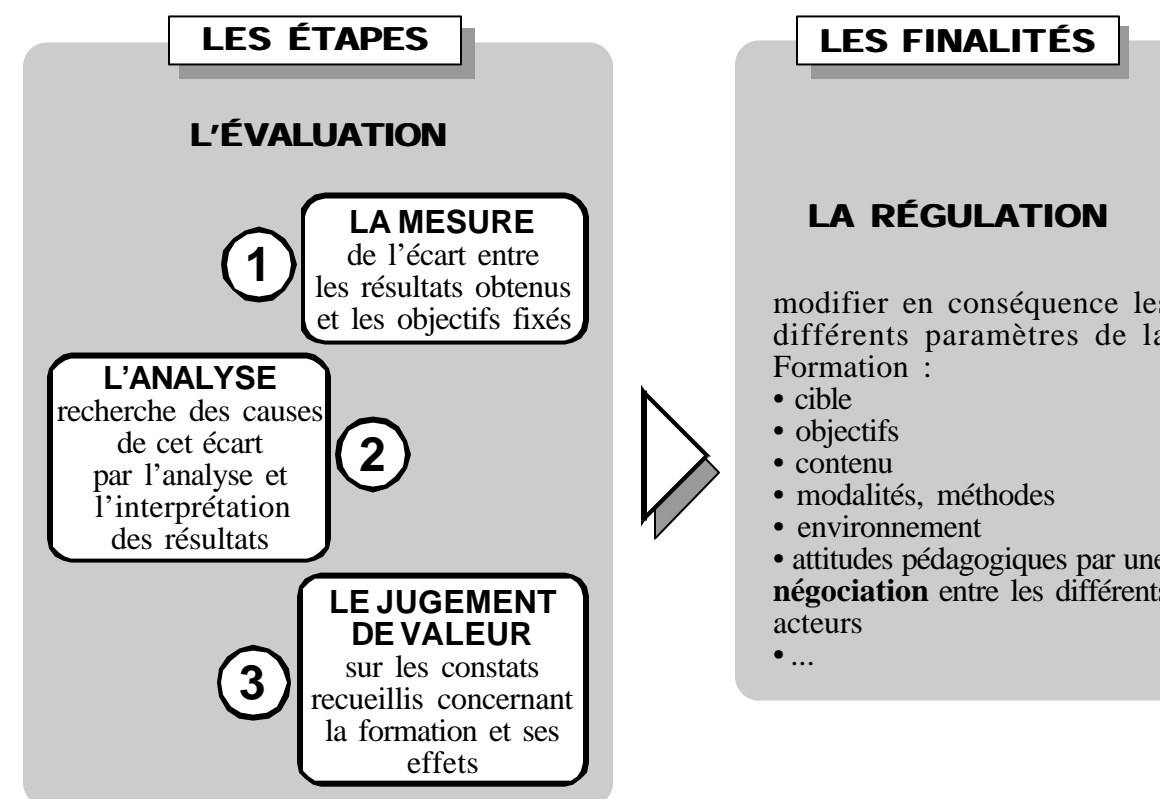
Remerciements à ceux qui ont contribué par leurs critiques, remarques et suggestions à la mise au point de cette fiche.  
 N'hésitez pas à poursuivre ces échanges dans les prochains numéros de «En lignes» (voire sur notre futur réseau d'information documentaire).  
 A vos plumes, à vos claviers!

nNorbert Casas - CEDIP

### Bibliographie

- Barbier Jean-Marie «L'évaluation en Formation» PUF 1993
- Jovenel Geneviève & Masingue Bernard «Les évaluations d'une action de Formation dans le Service public» Les Editions d'organisation 1994
- Le Boterf Guy «L'ingénierie et l'évaluation de la Formation» Les éditeurs d'orgamatic Paris 1990
- Meignant Alain «Manager la Formation» Editions Liaisons Paris 1993
- Barzuchetti Serge & Claude Jean-François «Evaluation de la Formation et performance de l'entreprise» Editions Liaisons 1995.
- MELTT «Les démarches d'évaluation» Guide MEP - Janvier 1997
- MELTT «Assises de la Formation - Axe 3 - Evaluer pour mieux conduire les politiques de Formation» Octobre 1993

## ÉVALUER UNE ACTION DE FORMATION



L'élaboration des principes et des modalités d'évaluation doit être réalisée dès la phase de définition des objectifs de l'action. Elle constitue une étape extrêmement structurante de l'ingénierie d'une action de formation.

### LES DIFFICULTÉS FRÉQUEMMENT RENCONTRÉES

MÉTHODOLOGIQUES ET TECHNIQUES	PSYCHOLOGIQUES ET PSYCHOSOCIOLOGIQUES	INSTITUTIONNELLES OU STRATÉGIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>n Est-il opportun d'évaluer ?</li> <li>n Quelle est la finalité de l'évaluation ?</li> <li>n Que faut-il évaluer ?</li> <li>n Qui sont les acteurs ?</li> <li>n Quels indicateurs choisir ?</li> <li>n Quels instruments utiliser ?</li> <li>n Quelles seront les modalités de communication des résultats ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n Crainte des formateurs d'être jugés sur des critères peu objectifs.</li> <li>n Crainte des apprenants d'être jugés voire sanctionnés par référence au modèle scolaire.</li> <li>n Crainte de la hiérarchie qui peut ressentir l'évaluation comme une ingérence sur son territoire.</li> <li>n Remise en cause des équilibres et des compromis.</li> <li>n Le système d'évaluation porte les valeurs dominantes de l'institution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n Absence de clarté des finalités ayant donné lieu à la définition des objectifs de formation.</li> <li>n Absence d'un cahier des charges entre le maître d'ouvrage et les maîtres d'oeuvre.</li> <li>n Prise en compte tardive par les acteurs de la nécessité d'une véritable évaluation.</li> <li>n Non reconnaissance du coût élevé en temps et en moyens.</li> <li>n Divergences dans l'interprétation des résultats et leurs causes.</li> </ul>

## PRÉSENTATION CHRONOLOGIQUE DES PRINCIPAUX NIVEAUX D'ÉVALUATION

	ÉVALUATION DES CONNAISSANCES ET DES CAPACITÉS ACQUISES EN COURS DE FORMATION	ÉVALUATION DU DÉROULEMENT DE L'ACTION	ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS EN SITUATION DE TRAVAIL	ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Permettre au formateur et à l'apprenant de repérer et mesurer l'apprentissage acquis, la progression réalisée.</li> <li>▫ Prendre des décisions pédagogiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'apprenant, poursuivre la formation ou trouver d'autres modalités d'apprentissage.</li> <li>• Pour le formateur, réguler son action.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Réguler le dispositif en cours d'action.</li> <li>▫ Repérer les améliorations à apporter à la fin de l'action.</li> </ul>	<p>Constater l'atteinte des objectifs au travers des comportements professionnels réellement mis en oeuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Evaluer les effets attendus et non attendus de la formation.</li> <li>▫ Evaluer l'adéquation des nouveaux comportements professionnels avec les projets de la structure (objectifs d'évolution).</li> </ul>
ACTIVITÉS	<p>Vérifier le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques. Se pratique à la fin de chaque séquence, module ainsi qu'à la fin du stage.</p>	<p>Recueillir l'avis des participants sur les apprentissages réalisés, le rythme, les méthodes de travail, la relation pédagogique, les conditions matérielles et l'organisation, les difficultés rencontrées, les problèmes à résoudre.</p>	<p>Constater dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans les situations réelles de travail.</p> <p>L'évaluation s'effectue a posteriori, sur le lieu de travail et sous la responsabilité conjointe du maître d'ouvrage et des responsables de l'action.</p>	<p>Analyser les évolutions constatées en vérifiant comment ont varié certains modes opératoires et certains paramètres d'exploitation.</p>
MÉTHODES	<p>On utilise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ les questionnaires (objectifs centrés sur les savoirs)</li> <li>▫ les exercices d'application (objectifs de savoir faire ou comportementaux)</li> <li>▫ les situations épreuves telles les simulations ou études de cas (mise en oeuvre des différents niveaux de savoirs).</li> </ul>	<p>En fonction des objectifs poursuivis on peut combiner les processus suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation des réactions en cours de formation.</li> <li>• Expression individuelle du degré de satisfaction sur un support préparé à l'avance.</li> <li>• Entretiens individuels ou collectifs centrés sur les difficultés rencontrées.</li> </ul>	<p>On utilise fréquemment un protocole d'observation des fonctions et des postes qui décrit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les comportements observés,</li> <li>• les méthodes d'observation directe ou indirecte,</li> <li>• les moments de l'observation,</li> <li>• les normes utilisées,</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Il s'agit de mettre au point au préalable les référentiels, les modes opératoires et les conditions d'exploitation permettant par la suite d'observer les variations des différents paramètres suite à l'action de formation.</p> <p>Pour ce faire, il convient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'identifier les indicateurs pertinents,</li> <li>• de définir les méthodes d'observation et de mesure,</li> <li>• de préciser les moments et les conditions de l'évaluation.</li> </ul>
ACTEURS	<p>Les formateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Le responsable du dispositif pédagogique (maître d'oeuvre).</li> <li>▫ Les formateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ La hiérarchie des agents avec l'appui et le conseil du responsable de formation ou d'un expert extérieur.</li> <li>▫ Le commanditaire de la formation et l'équipe projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Le commanditaire de la formation.</li> <li>▫ La hiérarchie opérationnelle.</li> </ul>
COMMENTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ L'évaluation de l'atteinte des objectifs comportementaux est toujours délicate.</li> <li>▫ Les temps de préparation et d'exploitation sont importants et pas toujours bien quantifiés lors de la préparation de l'action.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ La maîtrise du climat relationnel par le formateur est déterminante.</li> <li>▫ Il peut y avoir un décalage important entre le résultat de cette évaluation et les capacités acquises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Difficulté de repérage de ce qui ressort uniquement de la formation.</li> <li>▫ Sentiment d'ingérence de certains hiérarchiques.</li> <li>▫ Frontière floue avec l'évaluation du management.</li> <li>▫ Nécessité d'une bonne communication sur les finalités, les modalités et l'utilisation des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Niveau d'évaluation rarement réalisé.</li> <li>▫ Difficulté à dissocier ce qui relève de la formation, du management, de la motivation de l'agent, de l'ambiance de travail, du rôle formatif du cadre professionnel.</li> </ul>