

Dégager un indispensable espace/temps : dans la tenue de nos agendas, les activités d'évaluation sont souvent celles qui sont les plus malmenées. Dès lors un des préalables indispensables, si nous voulons améliorer la manière dont se passent les formations dans nos associations, est de se réserver du temps et des ressources à cette fin !

Une série de questions générales sont envisagées lors de l'évaluation de l'impact des formations.

D'où vient la demande d'évaluation ? A quelles fins ces évaluations sont-elles utilisées ?

Qui communique quoi, à qui, pour quels suivis ? L'évaluation est-elle utile ? Faisable ? Menée dans le respect des règles déontologiques (anonymat, confidentialité, accès à l'information pour les personnes concernées) ? Les effets produits par cette évaluation seront-ils à la hauteur des efforts consentis ?

Une certaine rigueur méthodologique est recommandée. Il n'est possible de mesurer que ce pour quoi des indicateurs ont été prévus.

Il paraît important, aujourd'hui, de développer l'auto-évaluation des participants, les pratiques réflexives de la part des travailleurs sur leur développement personnel et professionnel.

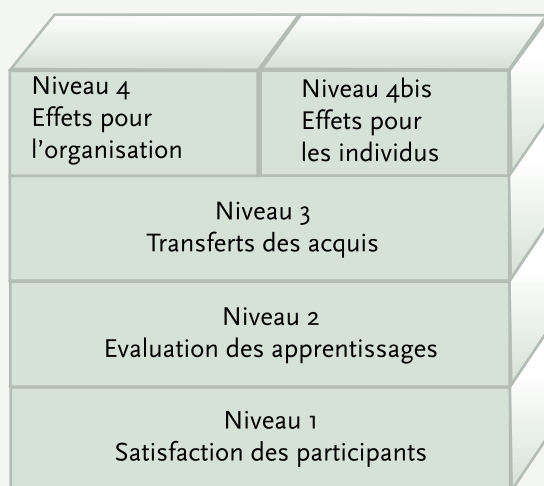
L'évaluation de la formation se pratique traditionnellement avec le modèle de Kirkpatrick (1959), à quatre niveaux (voir le tableau de synthèse) :

1. Satisfaction des participants ;
2. Acquis des participants ;
3. Changements perceptibles de pratiques ;
4. Changements perceptibles dans l'organisation.

Grosso modo cela revient à se demander si le participant à la formation a apprécié la formation (niveau 1), s'il en a retenu quelque chose (niveau 2), s'il va changer ses comportements au travail (niveau 3) et quels changements cela va amener dans l'organisation (niveau 4).

Nous recommandons toutefois d'ajouter à ce modèle, un niveau 4bis qui concerne plus directement les individus. Ce niveau est là pour rappeler que les effets recherchés d'une formation ne concernent pas uniquement les organisations en tant que telles. Les objectifs poursuivis, déclarés ou non, le sont aussi de manière personnelle par les individus s'inscrivant dans les formations.

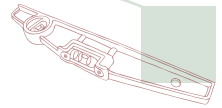
Dans les faits, on investit rarement les quatre niveaux (pour une question de temps et de coût). Beaucoup se satisfont du 1^{er} niveau qui n'est pas le plus intéressant : il apporte peu d'informations (bien souvent les gens se disent satisfaits).



Pour aller plus loin

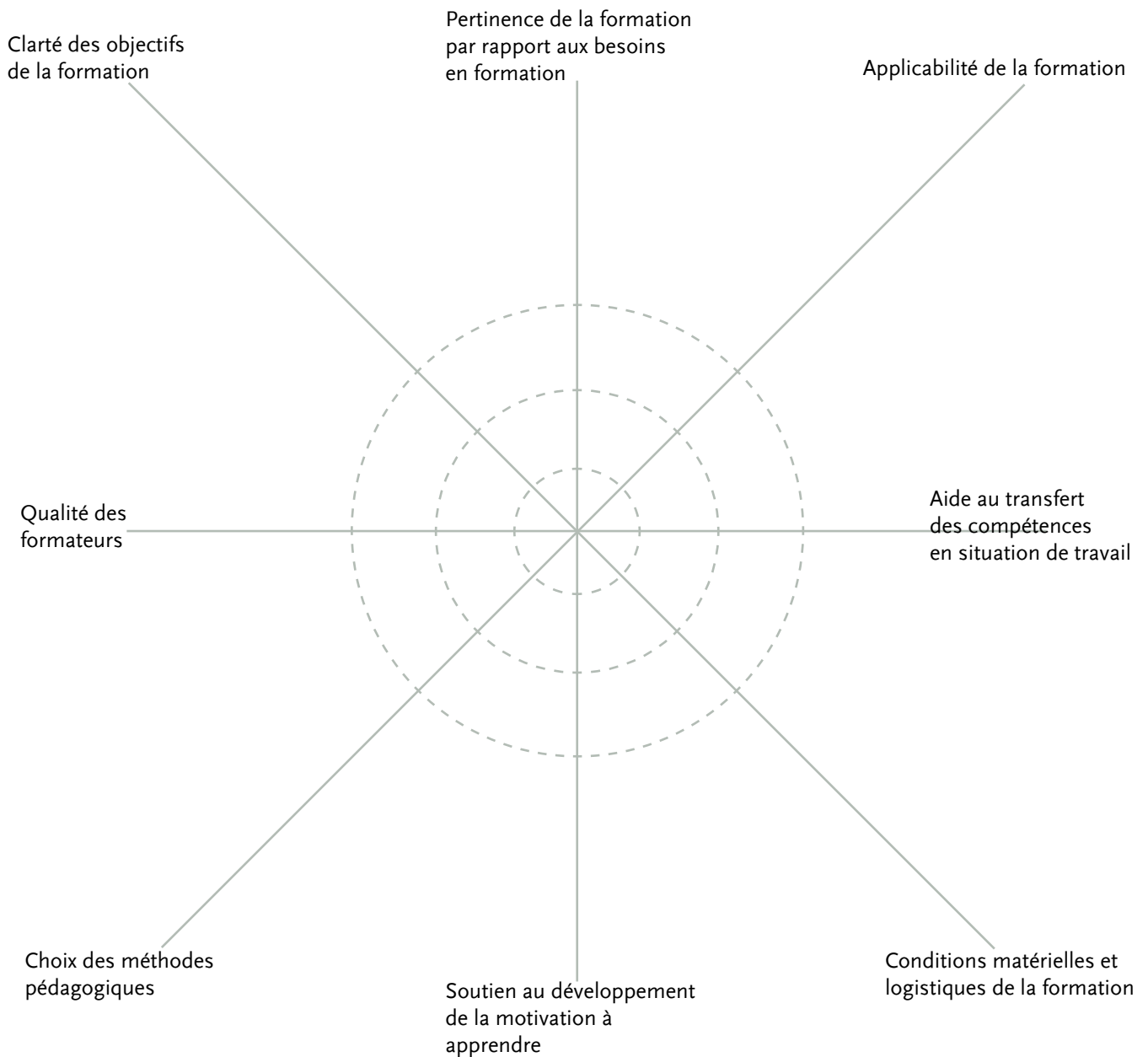
Manager la formation, Alain Meignant, éditions Liaisons, 2003.

Organiser des formations, André de Peretti, Ed. Hachette, Paris, 1991.



Exemple d'évaluation de la satisfaction des participants

Cible d'évaluation de la satisfaction des apprenants



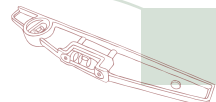
Si vous êtes très satisfait, vos appréciations de la formation se situeront plutôt vers le centre de la cible, sinon, elles se situeront plutôt vers l'extérieur de la cible.

	Objectifs	Méthodes	Objets	A quel moment	Commentaires
Niveau 1 Satisfaction des participants	Cette évaluation permet de mesurer si les conditions sont appropriées à l'apprentissage.	Questionnaire, tour de table, quiz, interview du formateur...	Les réactions des participants sur ces éléments : <ul style="list-style-type: none"> contenu méthode organisation matérielle notes distribuées compétences du formateur rythme possibilités de transfert du contenu dans le contexte professionnel ... 	A l'issue de la formation	Beaucoup d'évaluations de formation se contentent de ce premier palier. La plupart du temps, les participants expriment positivement leur satisfaction. Cela dit, des réactions positives ne signifient nullement qu'un apprentissage a eu lieu...
Niveau 2 Evaluation des apprentissages	Repérer et mesurer l'apprentissage acquis, la progression réalisée.	Auto-évaluation, test (avant-après), observation, interview.	On peut mesurer ici l'acquisition : <ul style="list-style-type: none"> de savoirs de savoir-faire de savoir-être. 	Pour pouvoir mesurer un écart, il est fort utile de mesurer la situation au départ, ce qui permettra d'enregistrer la progression réelle (« mesure avant-après »). La mesure « après » peut avoir lieu en fin de formation et/ou quelques semaines plus tard.	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation de l'atteinte d'objectifs formulés en termes de savoir-être est toujours délicate. Le fait que les participants aient appris des choses ne signifie nullement qu'ils vont les utiliser en situation professionnelle ou autre, c'est-à-dire en faire des compétences.
Niveau 3 Evaluation du transfert des acquis	Constater l'atteinte des objectifs au travers des comportements professionnels réellement mis en œuvre (transfert des acquis de la formation).	Observation du comportement par les pairs, par le supérieur, interview, questionnaire.	Sont visés ici <ul style="list-style-type: none"> les modifications de comportements des intéressés en situation (utilisation des connaissances, savoir-faire, savoir-être) les changements et ajustements de l'environnement professionnel en vue de faciliter le transfert. 	Plusieurs semaines après la formation. Il est bon de laisser suffisamment de temps aux nouvelles compétences de se développer. Ici aussi, il est fort utile de procéder à une mesure « avant-après »	<ul style="list-style-type: none"> Notons d'abord la difficulté de repérer ce qui ressort uniquement de la formation. Les conditions à réunir ne sont pas que liées à l'individu (ses capacités à transférer) et aux qualités de la formation (permet-elle le transfert?), mais aussi aux capacités qu'a l'organisation à rendre possibles ces transferts (donner du temps, climat de travail, possibilités matérielles...).
Niveau 4 Effets sur le fonctionnement des organisations	Evaluer l'impact (attendus et non attendus) de la formation sur le projet et les objectifs de l'association. Etait-ce utile ?	Dépend de l'objectif poursuivi par la formation : indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.	Ici l'objet peut être extrêmement varié car lié directement à l'objectif et au contenu de la formation. Par exemple, on peut attendre d'une formation : <ul style="list-style-type: none"> d'un conseiller en prévention qu'elle diminue le risque et donc le nombre d'accidents en comptabilité, une meilleure gestion financière effective d'une supervision collective, une meilleure lecture (y compris critique) du projet institutionnel... 	Généralement, les effets se mesurent après plusieurs mois.	C'est le niveau le plus difficile à mesurer... Il est difficile d'objectiver les effets, surtout quand les formations sont de type « relationnel ». Les indicateurs sont souvent qualitatifs et liés à la subjectivité.
Niveau 4bis Effets sur le parcours des individus	Evaluer l'impact de la formation sur le parcours professionnel (et personnel) des individus.	Auto-évaluation, bilan de compétences, valorisation des acquis de l'expérience...	Ce qui peut être mesuré ici dépend des priorités fixées par l'individu lui-même : <ul style="list-style-type: none"> être plus à l'aise dans sa fonction envisager d'autres fonctions changer de secteur de travail prétendre à une revalorisation barémique repandre d'autres formations mieux lier temps de travail et temps privé poursuivre des objectifs de développement personnel. 	Généralement, les effets se mesurent après plusieurs mois.	Ce niveau ne fait pas partie du modèle d'origine de Kirkpatrick. Mais s'il s'agit de mesurer l'ensemble des conséquences d'une formation, il faut aussi prendre le point de vue des participants (et pas uniquement celui de l'organisation...).

Les effets produits sont-ils

- à la hauteur des efforts consentis ?

- cohérents avec les orientations fixées dans le plan de formation ?



Quatre niveaux d'évaluation

