



Journée de professionnalisation

**L'évaluation des actions de formation :**  
du pilotage à la mobilisation des outils

Dans le cadre de la mission du pôle d'ingénierie et d'appui aux projets des acteurs (APA), le GIP Alfa met en place des journées de professionnalisation pour les personnels de la formation, de l'emploi, de l'orientation et de l'insertion. Ces actions ont une double finalité. Tout d'abord, elles visent le renforcement de la qualité et de la professionnalisation des structures, des actions et des acteurs. Ceci par le biais de l'information, la sensibilisation aux orientations actuelles de la formation professionnelle et à travers diverses thématiques. Puis, elles recherchent le développement des partenariats et des approches transversales répondant aux besoins des publics et des territoires.

Accessio, cabinet de conseil et de formation en ressources humaines, management, communication et stratégie, intervient sur la thématique de l'évaluation des actions de formation.

## Sommaire

<b>1.</b>	<b>Réflexion sur les enjeux de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
a.	<i>Les enjeux de l'évaluation.....</i>	3
b.	<i>Les acteurs de l'évaluation .....</i>	4
c.	<i>Les actions de formation.....</i>	4
d.	<i>Le processus et la finalité de l'évaluation.....</i>	6
<b>2.</b>	<b>L'approche qualité par l'évaluation.....</b>	<b>8</b>
a.	<i>Les objectifs de l'évaluation .....</i>	8
b.	<i>Du critère de qualité à l'indicateur.....</i>	9
c.	<i>La démarche qualité .....</i>	10
d.	<i>Vers l'évaluation des organismes de formation .....</i>	11
<b>3.</b>	<b>Les outils de l'évaluation .....</b>	<b>12</b>
a.	<i>En direction des actions de formation.....</i>	12
b.	<i>En direction des organismes de formation.....</i>	13
<b>4.</b>	<b>L'étude de cas.....</b>	<b>14</b>
<b>5.</b>	<b>La bibliographie recommandées sur ce thème.....</b>	<b>16</b>

## **1. Réflexion sur les enjeux de l'évaluation**

### **a. Les enjeux de l'évaluation**

Alors que la formation professionnelle continue est concernée aujourd'hui par une vague de mutations liée à la loi sur la formation tout au long de la vie du 4 mai 2004, les enjeux de l'évaluation des actions de formation apparaissent de plus en plus importants.

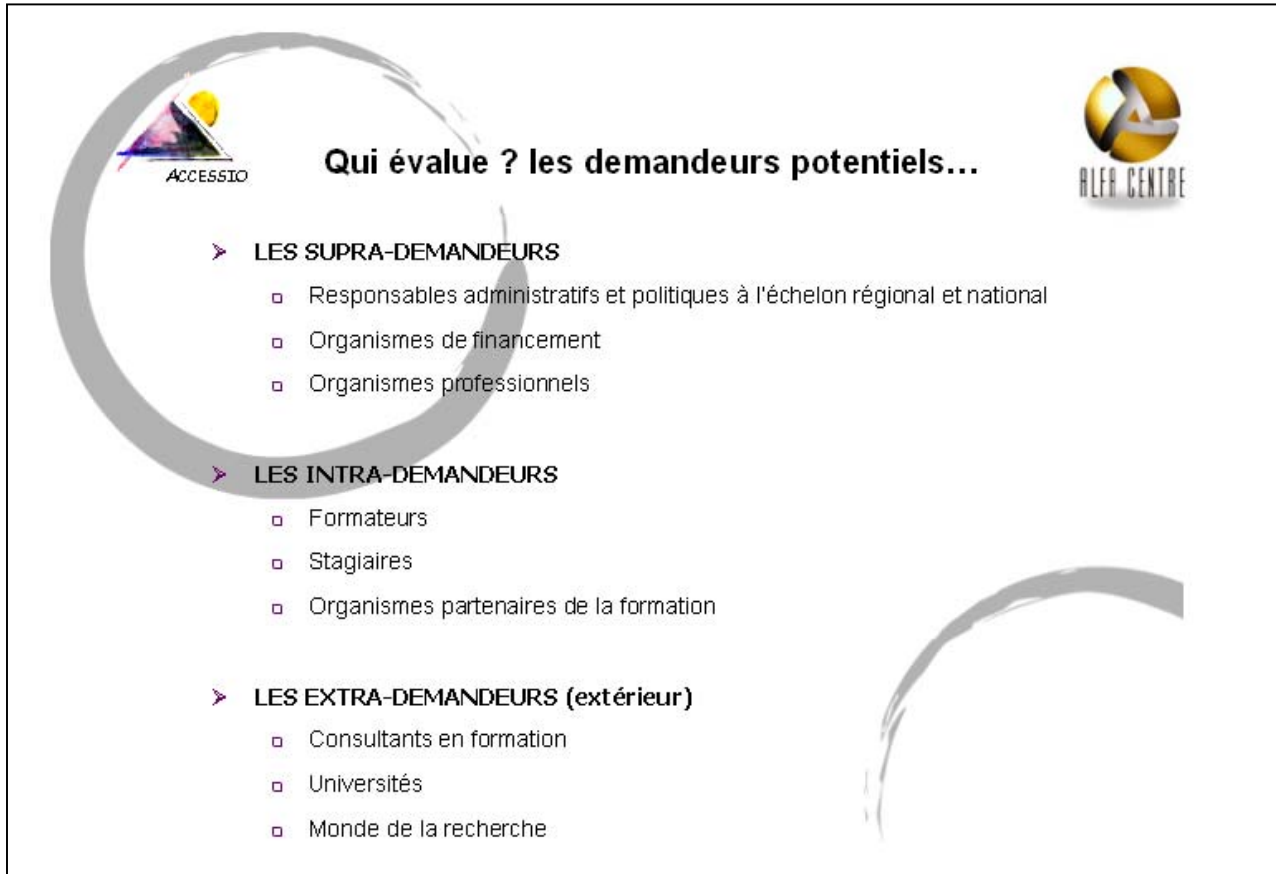
La formation professionnelle doit faire face aux besoins de plus en plus affirmés d'augmentation des savoirs : adaptation au poste et aux métiers, recherche de performance, maîtrise de compétences. Désormais, de former et développer son capital compétences est une exigence tout au long de la vie et laisse émerger un « continuum éducatif ». On parle de formation tout au long de la vie (va-et-vient permanent entre le travail et la formation), de droit individuel à la formation et de la coresponsabilité entre les demandeurs de formation (salariés, agents, demandeurs d'emploi) et les financeurs de formation (entreprises, organisations publiques, Etat et collectivités territoriales). A ce titre, l'évaluation de la formation a et aurait de plus en plus un impact fort sur les modalités de financements des formations, sur l'offre et plus largement sur les actions - voire sur les politiques - en matière de formation professionnelle continue. Par conséquent, deux enjeux sont identifiés : l'évaluation des actions de formation doit être une référence qualité et le processus d'évaluation doit s'inscrire dans une culture du résultat.

Certes, l'évaluation ne va pas toujours exprimer la vérité car elle ne conduit pas toujours à des certitudes aussi rigoureuses que les vérités des sciences exactes. L'évaluation comporte une part de subjectivité. Toutefois, l'évaluation doit viser la recherche de l'objectivité pour témoigner de son triple intérêt :

- éclairer de façon utile et pertinente sur les effets des actions de formation, tant sur les compétences des individus - en terme de maîtrise - que sur les marges de progrès et de performance des organisations ;
- permettre de tirer des enseignements et de prendre du recul par rapport aux décisions et ainsi améliorer les actions de formation ;
- apporter sa contribution à l'exigence de transparence et d'efficacité.

## **b. Les acteurs de l'évaluation**

Ce sont aux différents acteurs, demandeurs potentiels d'évaluation, de développer l'évaluation en fixant les exigences et les indicateurs qualité attendus.

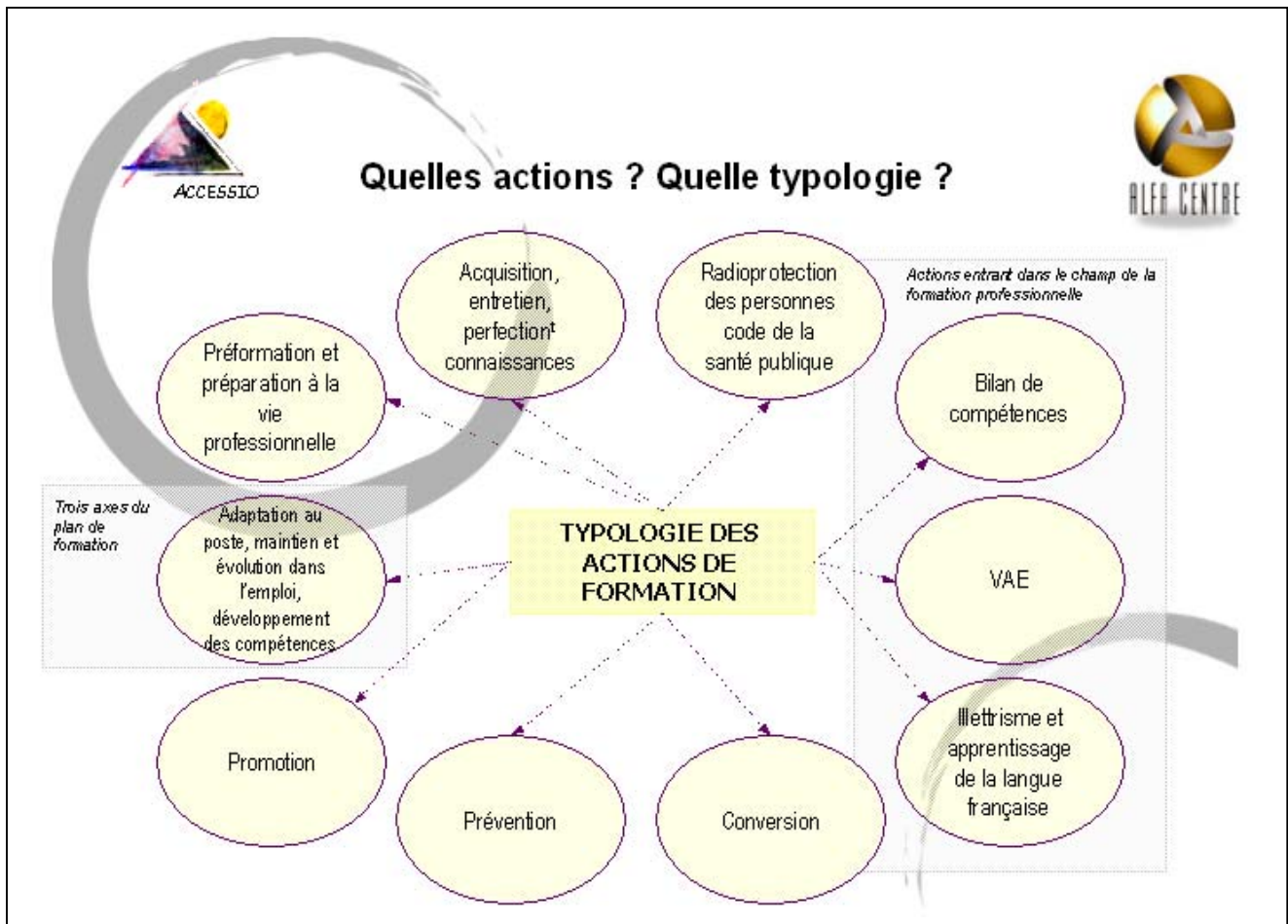


**Qui évalue ? les demandeurs potentiels...**

- **LES SUPRA-DEMANDEURS**
  - Responsables administratifs et politiques à l'échelon régional et national
  - Organismes de financement
  - Organismes professionnels
- **LES INTRA-DEMANDEURS**
  - Formateurs
  - Stagiaires
  - Organismes partenaires de la formation
- **LES EXTRA-DEMANDEURS (extérieur)**
  - Consultants en formation
  - Universités
  - Monde de la recherche

## **c. Les actions de formation**

Le code du travail (art 900-2) définit avec précision la typologie d'actions de formation qui relèvent de la formation professionnelle continue. Quelques élargissements ont été apportés avec la loi du 4 mai 2004, intégrant par exemple des actions qui ne sont pas véritablement des actions de formation. C'est le cas du bilan de compétences.



On retrouve les trois catégories du **plan de formation** : adaptation des salariés au poste de travail, maintien et évolution des salariés dans l'emploi, participation au développement des compétences.

Les **actions de promotion** permettent aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée. Celles de **prévention** préparent les travailleurs dont l'emploi est menacé, à une mutation d'activité, soit dans l'entreprise, soit en dehors de l'entreprise. Les **actions de conversion** quant à elles, permettent à des travailleurs salariés dont le contrat de travail est rompu, d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente, ou des travailleurs non salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles.

Les actions qui entrent également dans le champ de la formation continue sont :

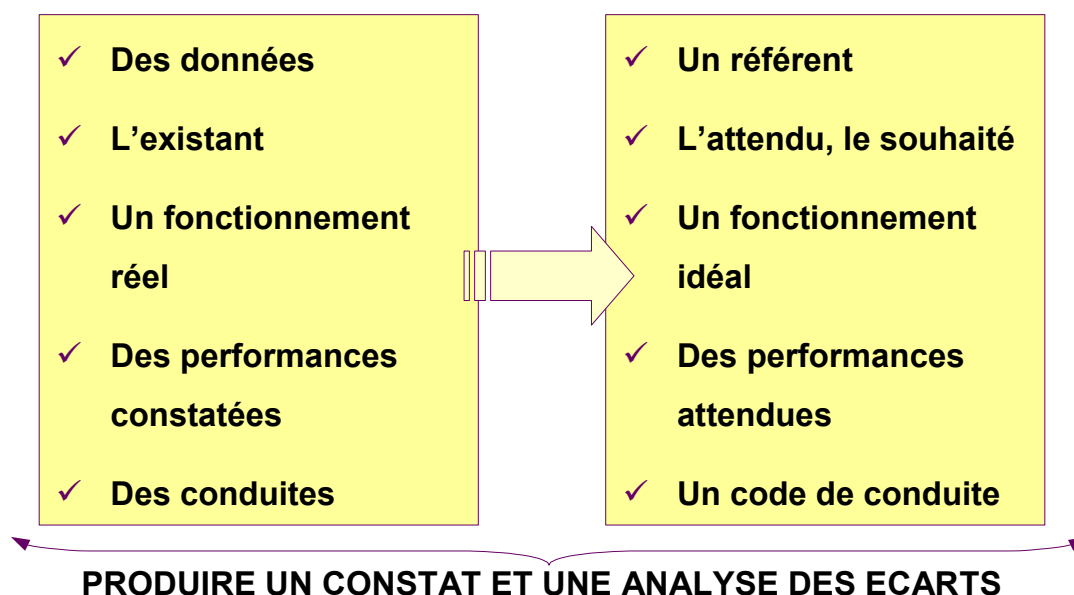
- **les bilans de compétences** sont axés sur l'analyse des compétences professionnelles, des aptitudes et des motivations des bénéficiaires dans le but de définir un projet professionnel et/ou un projet de formation ;

- **la validation des acquis de l'expérience (VAE)** est le dispositif qui permet de valider les acquis de l'expérience d'un candidat en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification ;
- **l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française.**

#### **d. Le processus et la finalité de l'évaluation**

L'évaluation est l'action de mettre en relation un « référent » et un « référé », c'est à dire de comparer les données recherchées avec les données obtenues dans le but de produire un constat et une analyse des écarts.

Quel que soit le champ où se développent les pratiques d'évaluation et quel que soit l'objet de l'évaluation, il y a toujours une confrontation entre :



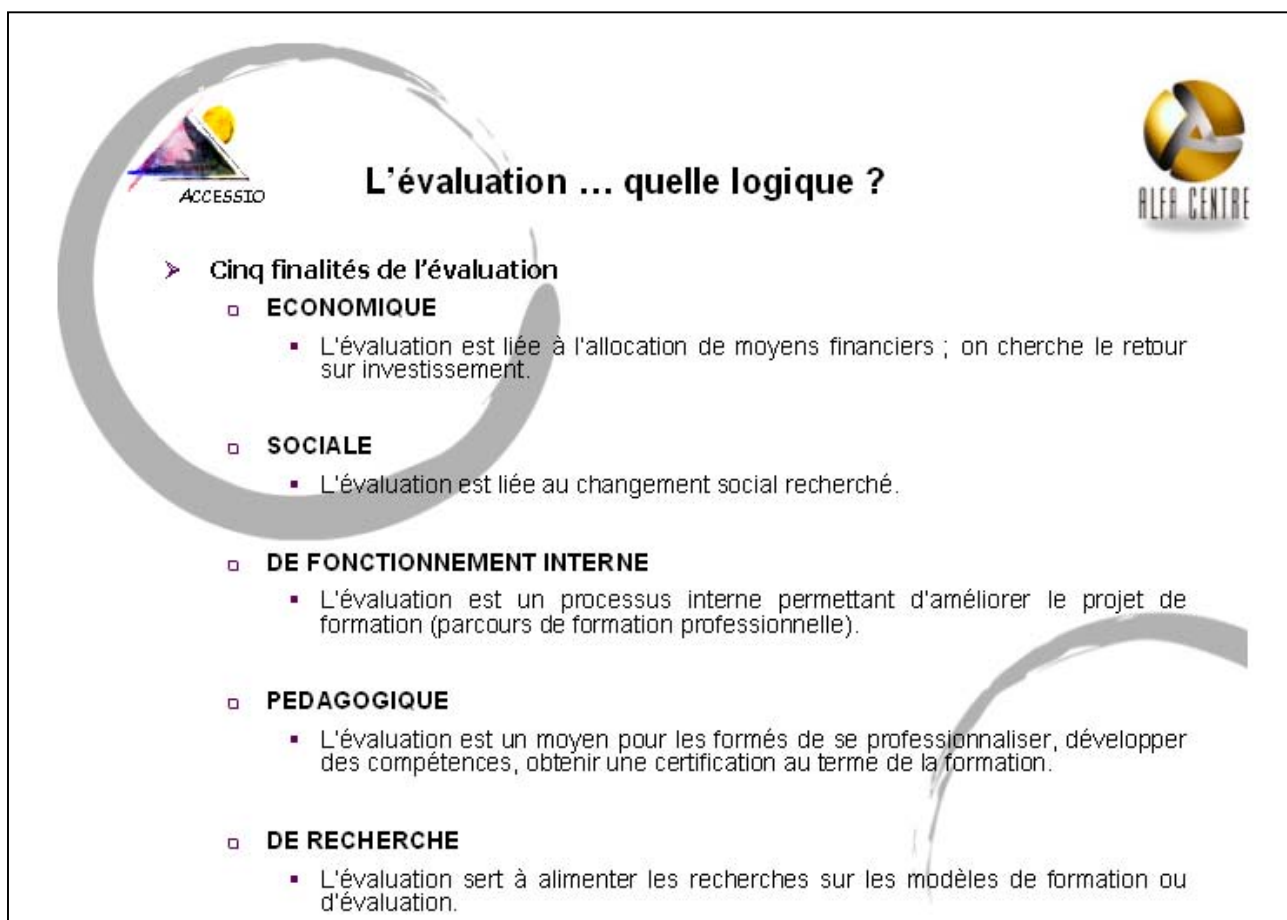
L'évaluation de la formation, par les enjeux qu'elle sous-entend doit également s'interroger sur les choix de l'évaluation entre la vérification de l'atteinte des objectifs et la recherche des effets pour une structure ou d'un système.

Deux grandes logiques complémentaires<sup>1</sup> pour évaluer une action de formation sont identifiées : **la logique de contrôle** (outputs) et **la logique de recherche des effets** (outcomes). Dans le premier cas, la logique de contrôle consiste à vérifier ce qui a été atteint en fonction des résultats escomptés, pour mesurer les écarts. Deux registres d'analyse de la conformité sont présentés, celui de l'analyse du projet d'action et celui de l'action en elle-même. Toutefois en préalable, il est nécessaire de

<sup>1</sup> PAIN Abraham, « Evaluer les actions de formation », Paris, Editions d'Organisation, 1992.

définir des objectifs complets, avec des indicateurs, servant à témoigner de l'atteinte de ces objectifs. Dans le second cas, la logique de recherche des effets vise à d'explorer des effets non attendus qui accompagnent ou dépassent les objectifs initiaux et de recouvrir tous les impacts et changements socio-économiques imputables à une action de formation au delà des résultats obtenus. Dans ce cas, un registre unique est mobilisé, celui du sens de l'action en s'interrogeant sur le sens lui-même, plutôt que sur le résultat.

Pour Guy Le Boterf<sup>2</sup>, docteur d'Etat en Lettres et Sciences Humaines et docteur en sociologie, cinq finalités de l'évaluation sont développées :



**L'évaluation ... quelle logique ?**

**Cinq finalités de l'évaluation**

- **ECONOMIQUE**
  - L'évaluation est liée à l'allocation de moyens financiers ; on cherche le retour sur investissement.
- **SOCIALE**
  - L'évaluation est liée au changement social recherché.
- **DE FONCTIONNEMENT INTERNE**
  - L'évaluation est un processus interne permettant d'améliorer le projet de formation (parcours de formation professionnelle).
- **PEDAGOGIQUE**
  - L'évaluation est un moyen pour les formés de se professionnaliser, développer des compétences, obtenir une certification au terme de la formation.
- **DE RECHERCHE**
  - L'évaluation sert à alimenter les recherches sur les modèles de formation ou d'évaluation.

<sup>2</sup> LE BOTERF Guy, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Paris, Editions d'Organisation, 1991

## **2. L'approche qualité par l'évaluation**

### ***a. Les objectifs de l'évaluation***

#### **EVALUATION DE LA SATISFACTION**

Il s'agit de recueillir l'opinion des bénéficiaires sur l'action de formation par rapport à différents critères : rythme, apprentissage, contenu, méthodes pédagogiques, relation au groupe, durée, difficultés, etc.

#### **EVALUATION DES EFFETS SUR LES CAPACITES ET LES CONNAISSANCES**

Il s'agit de mesurer le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques, c'est à dire vérifier si les capacités développées en formation ont été intégrées.

#### **EVALUATION DES EFFETS SUR LES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS EN SITUATION DE TRAVAIL**

Il s'agit de mesurer le degré d'évolution des comportements professionnels en situation de travail, c'est à dire évaluer le degré d'atteinte des objectifs de formation.

Autrement dit, dans quelle mesure les capacités acquises en formation se traduisent en compétences en situations réelles de travail.

#### **EVALUATION DES EFFETS SUR LES SITUATIONS**

Il s'agit de vérifier – à l'issue de l'action de formation - dans quelles proportions ont varié certains paramètres dans le système, la structure : ce que l'action de formation a permis de gagner et de changer.

#### **EVALUATION DES PERFORMANCES DE L'ORGANISME DE FORMATION**

Il s'agit de vérifier les performances de l'organisme de formation afin d'améliorer – de façon continue - son processus de formation et ses actions de formation.



## ***b. Du critère de qualité à l'indicateur***

Gérer l'évaluation des actions de formation consiste également à gérer la qualité de la formation et plus largement du processus formation (ingénierie). Pour cela, la notion de critère et d'indicateur est à préciser.

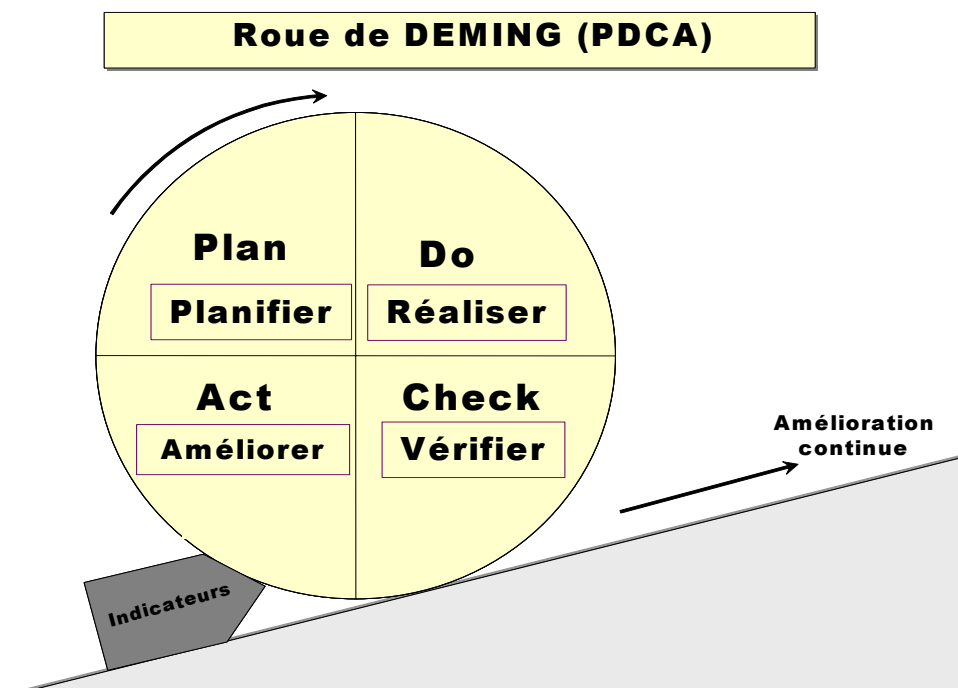
Le **critère** décrit les exigences attendues et sert à forger un jugement sur le niveau de qualité obtenu. Certaines de ces qualités (caractéristiques attendues) sont assez facilement discernables. D'autres le sont moins et nécessitent une explication du critère. **L'indicateur** reflète les mesures nécessaires afin de vérifier l'existence et le degré de présence du critère de qualité recherché. Il doit être représentatif du critère de qualité, objectif et observable.

Pour établir les référentiels de qualité de la formation, quelques exemples sont proposés :

- ⇒ *la cohérence*, critère qui va chercher à vérifier si le dispositif pédagogique est la variable d'action du développement des compétences parmi d'autres (par exemple, le recrutement, la mobilité, l'organisation, etc.) ;
- ⇒ *l'efficacité*, critère qui va permettre de faire correspondre les résultats aux objectifs fixés ;
- ⇒ *l'efficience*, critère qui va permettre de mettre en relation l'efficacité et le coût investi. Le but étant d'obtenir le rapport coût/efficacité jugé optimal par l'organisme de formation et le commanditaire.

### c. La démarche qualité

La qualité correspond à l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La « Roue de Deming » est l'outil utilisé comme représentation de l'amélioration continue de la qualité.



Dans le cadre de la formation - que ce soit sur les actions de formation ou que ce soit pour les organismes de formation :

- **PLAN :**

établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme ;

- **DO :**

mettre en œuvre les processus et assurer la réalisation des actions de formation en mettant en pratique les exercices pédagogiques ;

- **CHECK :**

surveiller et mesurer les processus, l'atteinte des objectifs, effectuer un suivi des paramètres et rendre compte des résultats ;

- **ACT :**

engager des actions pour améliorer en permanence les performances des processus (compléter, préciser, modifier, réviser).

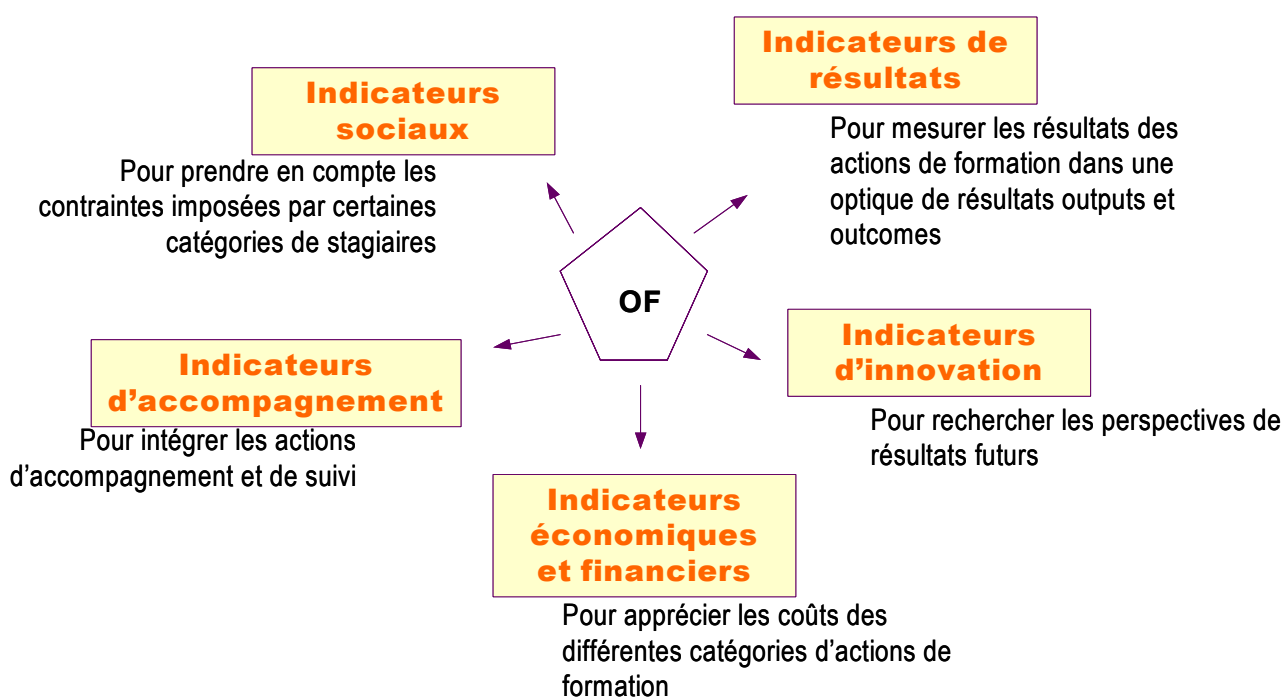
Il est également important de noter que chaque cadran de la Roue de Déming peut lui-même faire l'objet d'un processus inspiré de cette roue.

La qualité est donc la partie du management global d'un organisme de formation et il comprend les éléments suivants :

- **la planification de la qualité** en définissant les objectifs et la spécification des processus opérationnels ainsi que des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- **la maîtrise de la qualité** en mesurant le degré de satisfaction des exigences qualité ;
- **l'assurance de la qualité** en donnant confiance vis à vis des exigences qualité satisfaites ;
- **l'amélioration de la qualité** qui vise l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.

#### **d. Vers l'évaluation des organismes de formation**

A cela, Alain Bournazel<sup>3</sup>, ancien élève de l'Ecole nationale d'administration, spécialiste des questions d'éducation et de formation professionnelle, développe la **théorie du Pentagone** autour de cinq indicateurs : sociaux, résultats, d'innovation, économiques et financiers, accompagnement.



<sup>3</sup> BOURNAZEL Alain, « La formation professionnelle : Gestion et évaluation, le pentagone de la formation », Paris, SEFI Editions Reflex'Formation, 2005

### **3. Les outils de l'évaluation**

#### ***a. En direction des actions de formation***

Différents outils servent à évaluer les actions de formation. Toutefois, ceux-là sont à adapter en fonction des objectifs recherchés : évaluation de la satisfaction des bénéficiaires d'une action de formation, évaluation des capacités, évaluation des compétences et évaluation des effets sur l'organisation.

#### LES QUESTIONNAIRES

Auto-administrés ou administrés en entretien, les questionnaires présentent une série de questions fermées (QCM, quiz, etc.) ou ouvertes. Ces questionnaires peuvent être accompagnés d'outils projectifs (dessins à titre d'exemple). Ils peuvent être administrés « à chaud » ou « à froid », de façon anonyme ou non, individuelle ou collective.

#### LES OBSERVATIONS en situation de travail

Ces observations sont accompagnées de simulations, d'exercices en situation réelle, et de tests.

#### LES ENTRETIENS INDIVIDUELS (OU COLLECTIFS)

Ils prennent la forme d'un échange semi-directif et sont accompagnés d'un guide de thèmes de relance. Ils sont l'occasion pour expliciter les compétences.

#### LES ETUDES, LES ENQUÊTES

Ces modes d'investigation consistent dans le recueil de données et dans analyse des indicateurs par interviews non directives et analyse documentaire (statistiques).

#### LES 360° (en entreprise essentiellement)

Ils permettent de donner au bénéficiaire de la formation un retour de perception sur son comportement professionnel, de façon anonyme, par lui-même, ses collègues, ses supérieurs et autres catégories d'acteurs (fournisseurs, partenaires, les membres de son équipe, clients, usagers, etc.)

#### LES BILANS « D'ASSESSMENT CENTERS »

Ils permettent d'identifier au travers d'exercices (mises en situation ou étude de cas), les compétences qu'une personne mobilise dans un contexte donné. Ce sont des centres spécialisés dans cette activité mais encore peu répandu en France.

#### LA VAE ET LE BILAN DE COMPÉTENCES

Ils sont également des dispositifs d'évaluation des compétences professionnelles et transversales.

### ***b. En direction des organismes de formation***

#### LE DIAGNOSTIC

Il permet la description de l'état d'un organisme, en matière de qualité, réalisée à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances et ainsi de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain.

Pour cela, le prestataire identifie les exigences à prendre en compte en matière de qualité, détermine les points forts, les contraintes et les points faibles et enfin donne des éléments de décision pour le choix stratégique de l'organisme.

#### L'AUDIT

Il s'agit d'un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. Les audits s'inscrivent aussi dans les processus de certification.

#### LA MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

Cette mesure est au cœur des stratégies de management de la qualité dans les organismes privés et publics. C'est la traduction dans la version 2000 des normes ISO 9000, à savoir :

- écoute client : assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées ;
- communication avec les clients : à propos des consultations, contrats ou commandes, du retour d'information, des réclamations ;
- satisfaction du client : surveillance des informations sur le niveau de satisfaction de ses exigences et détermination des méthodes permettant d'utiliser ces informations.

#### LA FICHE ACTION CORRECTIVE

<b>Les objectifs de la demande</b>		
<b>Les objectifs de formation</b>		
<b>Les forces</b>	<b>Les points d'amélioration</b>	
<b>Les opportunités</b>	<b>Les menaces</b>	
<b>Les actions correctives</b>	<i>Indicateurs</i>	<i>Valeur cible</i>

#### 4. L'étude de cas

L'objectif de l'étude de cas consiste à repérer les critères qualité d'une action de formation ainsi que ceux assignés à l'organisme de formation, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de ses actions.

Le cas d'étude traite d'une organisation publique qui souhaite former ses agents – qu'ils soient évaluateurs ou évalués – respectivement à la conduite et à la préparation des entretiens individuels d'évaluation (annuelle). Pour cela, trois niveaux d'attentes sont précisés par le responsable. Celui-ci souhaite que :

- les objectifs fixés par les encadrants intermédiaires soient cohérents avec les objectifs stratégiques de l'organisation et les missions des agents ;
- le taux de satisfaction des agents quant à la mise en place du dispositif des entretiens d'évaluation soit supérieur à 85% ;
- chaque agent ait participé à son entretien d'évaluation ;
- le dispositif de formation ait été jugé cohérent à 90% par les participants, tant en terme de contenu de la formation qu'en terme de méthodes pédagogiques mobilisées.

Pour cela, deux à trois sous-groupes sont mis en place pour proposer des modalités et des outils d'évaluation. Chaque groupe rapporte ses propositions au groupe entier pour en débattre. Des réflexions sont également ouvertes sur les critères et les indicateurs qualité que l'organisme de formation doit se fixer pour améliorer ce type de prestation.

## **5. La bibliographie recommandées sur ce thème**

- **BARBIER, J.M. « L'EVALUATION EN FORMATION », PARIS, PUF, 1990**
- **BARLOW, M. « FORMULER ET EVALUER SES OBJECTIFS EN FORMATION », PARIS, CHRONIQUE SOCIALE, 1987**
- **BOURNAZEL, A. « LA FORMATION PROFESSIONNELLE : GESTION ET EVALUATION, LE PENTAGONE DE LA FORMATION », PARIS, SEFI EDITIONS *REFLEX'FORMATION*, 2005**
- **BOURNAZEL, A. « MIEUX UTILISER LES DISPOSITIFS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE », PARIS, ARNAUD FRANEL EDITIONS**
- **CARRE, P. ET CASPAR, P. « TRAITE DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE LA FORMATION », PARIS, DUNOD, 1999**
- **CHALVIN, D. « ENCYCLOPEDIE DES PEDAGOGIES DE FORMATION », PARIS, ESF, TOMES 1&2, 1989**
- **ECKL, P. ET HARMAND, C. « GUIDE DU MANAGEMENT INTEGRE : UNE APPROCHE PROCESSUS », PARIS, AFNOR, 2004**
- **FROMAN, B. « DU MANUEL QUALITE AU MANUEL DE MANAGEMENT : L'OUTIL STRATEGIQUE », PARIS, AFNOR, 2001**
- **HADJI, C. « L'EVALUATION, REGLES DU JEU, DES INTENTIONS AUX OUTILS », PARIS, ESF, 1989**
- **HAMELINE, D. « LES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES EN FORMATION INITIALE ET EN FORMATION CONTINUE », PARIS, ESF, 1992**
- **LE BOTERF, G. « L'INGENIERIE ET L'EVALUATION DE LA FORMATION », PARIS, EDITIONS D'ORGANISATION, 1991**
- **LE BOTERF, G. BARZUCHETTI, S. ET VINCENT, F. « COMMENT MANAGER LA QUALITE DE LA FORMATION », PARIS, EDITIONS D'ORGANISATION, 1997**
- **MEIGNANT, A. « MANAGER LA FORMATION », PARIS, LIAISONS, 1997**
- **MONNIER, E. « EVALUATIONS DE L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS », PARIS, ECONOMICA, 1992.**
- **NOYE, D. ET PIVETEAU, J. « GUIDE PRATIQUEDU FORMATION », PARIS, INSEP EDITION, 1993**
- **PAIN, A. « EVALUER LES ACTIONS DE FORMATION », PARIS, EDITIONS D'ORGANISATION, 1992**