

Bibliographie

1. A. Cohen, «toute la fonction ressource humaine», édition Dunod, France2007.
2. Alain Cardan, «les concepts clés de l'analyse transactionnelle», les éditions d'organisation Paris1997.
3. A. Meignant, «manager la formation », 6eme édition, France 2003.
4. C. Parmentier, «l'ingénierie de formation, outils et méthodes», Eyrolles, éditions d'organisation Paris2000.
5. C. Blanchart, «la formation professionnelle : un outil vital pour l'avenir de l'entreprise », édition Vuibert, France 2005.
6. J. Claude, «évaluation de la formation de performance de l'entreprise », édition Liaison, Paris, 1995.
7. J.M.Peretti, « gestion des ressources humaines», 14eme édition Vuibert, France 2006.
8. J. Soyer, «fonction formation », 2eme édition, édition d'organisation, France2002.
9. Hazebrocq.A, «évaluer les actions de formation», les éditions d'organisation, Paris 1992.
10. Kirkpatrick Donald, «technics for evaluating training programs», Paris 1997.
11. Lakhdar Sekiou, «gestion des ressources humaines», Les éditions 4L, Inc.1999.
12. T.Ardouin, «ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer», édition Dunod, France 2005.
13. P.Pelpel, «les stages de formation, objectifs et stratégie pédagogiques».
14. Sekiou, Blondin, Peretti et autres, «gestion des ressources humaines», édition BECK UNIVERSITE, Bruxelles, 2008.



Conclusion

A la lumière des développements précédents, il est remarquable que, l'évaluation devienne un élément vital pour les entreprises. En effet, elle constitue pour eux un outil d'orientation de l'action, et l'élément clé pour donner une décision sur les écarts produits par les effets de la formation. L'évaluation ainsi, contrôle si les objectifs sont atteints pour en garantir la rentabilité, de ce fait, il est recommandé d'établir un plan de formation pertinent qui sert à fixer des objectifs réalisables et apte à se mesurer.

Et afin d'assurer cette pertinence, il est évident, de déterminer des méthodes convenables à l'action évaluée, ainsi que des outils efficaces pour en avoir une fiabilité dans les données collectées.

Pour les responsables de la formation soucieux du développement des compétences de leur personnel, de l'efficacité du travail réalisé et des investissements financiers déployés, l'évaluation ne doit pas être considérée comme une action isolée mais une partie intégrante au processus de la formation.

Cette étude est un récapitulatif de la démarche d'évaluation, dont il est nécessaire de mieux saisir les principales exigences et les préoccupations qui doivent impérativement être prises en compte dans cette démarche.

C'est dans cet esprit que les entreprises aujourd'hui accordent beaucoup d'importance à la formation de leurs personnels, elles considèrent l'évaluation comme une démarche qui sert à légitimer les actions de formation, cette dernière, constitue pour eux, un réel investissement par lequel elles tentent d'obtenir les meilleurs rendements et les meilleurs effets sur leurs performances ; aussi c'est une opportunité de développement et d'acquisition de nouvelles compétences.

services de formation ; en apportant une preuve tangible de résultats, elle rend ses responsables crédibles. La démarche appelle la responsabilisation de tous les acteurs concernés par la formation, notamment l'encadrement et la direction, en leur faisant jouer un rôle actif dans la détermination des résultats à atteindre, dans l'observation des résultats (obtenus ou non) et dans l'analyse de pertinence des moyens choisis. Perçue de cette façon, elle permet d'accroître le réalisme des ambitions initiales qui, lorsque plus modestes, deviennent plus opérationnelles et plus utiles.

8.4. Pédagogiques

Comme instrument de communication entre acteurs-clients, l'évaluation est un acte d'apprentissage de démarches collectives. Les personnes concernées sont amenés à construire la mémoire des actions, à en retirer des enseignements et à en rendre compte. C'est dans cet esprit que l'identification et l'engagement des acteurs-clients deviennent un impératif pour assurer que la formation et son évaluation répondent, de manière pertinente, aux besoins de la clientèle.

- Les quatre apports de la formation cités mettent l'accent sur l'importance de la démarche d'évaluation, dont nous citons : L'évaluation fait partie intégrante des processus de conception et d'animation des actions de formation, en effet, elle est pleinement intégrée à la mise en œuvre et au développement des compétences.

- L'évaluation peut aussi être considérée comme un outil de développement des compétences, une composante pleine et entière qui fait partie du processus d'accompagnement et du changement, d'évolution des métiers et des qualifications de mobilités, de création et d'adaptation des personnes et des équipes.

Il est remarquable que les acteurs intéressés par l'évaluation de la formation soient:

- L'apprenant ou le stagiaire lui-même;
- Le formateur;
- L'organisme de formation et les responsables hiérarchiques pour l'exploitation de retour sur l'investissement qui a été fait.

8. Les apports de l'évaluation à la formation

Les apports de l'évaluation de la formation sont classés selon M.Plante et Marcotte (1995) en quatre classes essentielles.

8.1. Economiques

L'évaluation de la formation permet d'observer les résultats et c'est une exigence de bonne gestion, l'un des objectifs majeurs de la formation sera de permettre une meilleure utilisation des ressources et moyens engagés afin d'assurer une efficacité dans le processus de formation. En effet, la gestion de la formation doit s'équiper d'un système d'information performant, permettant aux différentes personnes responsables comme aux instances de concertation, de disposer des informations suffisantes pour mesurer l'effort entrepris et le comparer aux résultats obtenus.

8.2. Politique

L'évaluation aide à la décision parce qu'elle nourrit la réflexion et le débat, tout en testant les hypothèses et en reformulant les problèmes. En raison de la méthode et de la rigueur qu'elle introduit, elle constitue un facteur de changement en favorisant une culture de résultats en se consolidant les démarches par objectifs.

8.3. Stratégiques

L'évaluation est aussi un moyen de légitimer la fonction et l'action des

en situation de travail (transférabilité), il est opportun de mobiliser les acteurs internes qui se trouvent être dans des situations d'observateurs privilégiés concernant les progrès réalisés et les manques restant à combler.

Il s'agit notamment :

- Du responsable ressources humaines de l'organisme qui connaît les besoins internes et maîtrise les orientations stratégiques et politiques.
- Du hiérarchique du stagiaire considéré qui connaît le terrain et peut accompagner le stagiaire dans une démarche de mise en application concrète de la formation; il est en outre dans une position privilégiée pour analyser concrètement les effets de la formation.

Le concerné ici c'est le formateur qui est intéressé par l'évaluation pour trois raisons:

- Il a besoin de savoir si les objectifs sont atteints à la fin de la formation;
- Il utilise l'évaluation continue en cours de session comme moyens de régulation;
- Il tire des conclusions de l'évaluation pour améliorer sa pratique.

A l'égard du stagiaire, sa mission se trouve donc être orientée vers le tutorat outre un intérêt pédagogique certain, l'avantage de qualifier le hiérarchique à trois niveaux;

- Dans l'accompagnement et la mise en pratique de la formation afin d'éviter que le stage ne reste lettre morte.
- Comme observateur expert des effets de la formation afin d'évaluer le transfert en situation professionnelle.
- Comme relais effectif des politiques de formation, le hiérarchique devenant par le biais de l'évaluation un réel partenaire de la formation.

L'observation directe: Cette observation aura lieu dans le milieu du travail. Le formateur est invité par un ou plusieurs apprenants à venir les observer dans la réalisation de leur travail.

Pour réussir l'observation, il est exigé :

- Que l'invitation soit spontanée et vienne bien des apprenants eux-mêmes et non pas de leur supérieur.
- Que le formateur investisse beaucoup de temps dans le contact avec les apprenants.

L'analyse statistique: Elle se fait par rapport à des indicateurs de mesures de l'impact de la formation à la résolution de certains problèmes (nombre de produits rejetés au contrôle, quantité de matière utilisée pour la fabrication d'un produit par rapport à celle requise pour la norme, etc....)

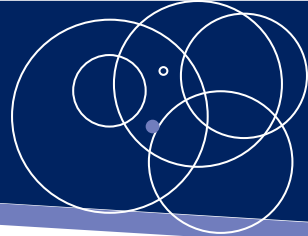
Les indicateurs de mesure sont :

- La quantité qui indique le niveau de productivité, le volume de la matière première utilisé par rapport à celui requis, quantité produite ou vendue;
- **La qualité:** taux rebuts, clients nouveaux ou perdus, etc...;
- Le cout qui indique les économies réalisées grâce à la formation;
- **Le délai:** respect des plannings et temps de traitement des opérations ciblées par la formation.

7.3. Les moyens humains d'évaluation de la formation.

L'évaluation fait partie de la formation et doit apparaître de façon permanente dans le processus pédagogique.

S'agissant particulièrement d'évaluation des effets de la formation



- Les suggestions des formés pour les actions d'amélioration.

Pour garantir un minimum d'efficacité dans l'usage du questionnaire ***on doit tenir compte des conditions suivantes :***

- Etre rédigé en faisant des références concrètes et ponctuelles au programme de formation, à ses objectifs, ses modules, ses méthodes, le matériel pédagogique, les intervenants....etc.
- Etre anonyme;
- Ne pas être trop long.

L'interview de groupe: Cela suit directement l'application de questionnaire. Cette interview a pour but de donner l'occasion aux apprenants de partager entre eux leurs avis, en ce qui concerne la valeur de l'efficacité de la formation, et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires.

Une interview de groupe peut prendre une importance capitale pour le formateur qui peut ainsi :

- Mettre le doigt sur les points sensibles de la formation;
- Explorer plus en profondeur quelques aspects de la formation;
- Poser des questions qui ne sont pas incluses dans le questionnaire;
- Faire des commentaires sur le suivi de la formation.

Cette interview sera d'autant plus efficace si elle comporte :

- Des questions relatives aux objectifs du programme de formation;
- Les méthodes utilisées dans la formation;
- Les échanges entre les participants
- Le matériel pédagogique;
- Le temps et sa distribution dans le programme.



Les Sessions de suivi: Les participants sont contactés (de deux à quatre mois) après la formation dans le but de constater leurs succès.

La Recherche de performance: Cette pratique commune à plusieurs entreprise, est souvent considérée comme étant l'approche d'évaluation de poste formation la plus crédible. Elle surveille les départements, les unités de travail et les performances individuelles après les formations au niveau de la productivité, qualité, coût, temps et satisfaction de la clientèle⁽¹⁾.

7.2. Les outils d'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation comporte généralement la combinaison de quatre techniques :

- Le questionnaire;
- L'interview de groupe;
- L'observation directe;
- L'analyse statistique.

Le questionnaire: Il est utilisé à la fin de formation. Se rapporte aux éléments suivants :

- L'appréciation globale du stage ;
- La qualité des méthodes et supports pédagogiques ;
- Les conditions générales du déroulement du stage ;
- La qualité des contenus (niveau, adaptation, intérêt) et de prestation des animateurs;

1. PHILIPPE Jack. Handbook of training and evaluation and measurement methods. Houston: Gulf Publishing 1997, P199.

par rapport aux objectifs des utilisateurs et à leurs hypothèses concernant l'impact de la formation ou les difficultés rencontrées. Cela ne veut pas dire qu'ils pourront rarement être utilisés tels quels:

Les Sondages: Les questionnaires et entrevues sont conçus afin de mesurer la valeur du programme par les participants et leurs supérieurs. La comparaison entre les deux entités permet d'établir l'impact de la formation.

Les Groupe témoins: L'élaboration d'une formation expérimentale est conçue avec un groupe ayant suivi la formation et avec un groupe ne l'ayant pas suivi. La comparaison des deux groupes permet de fournir les données de performances.

L'Analyse de ligne directrice: Une ligne tracée entre la performance actuelle et la performance future en présumant que la performance présente se poursuive même sans formation.

Après la formation, la performance post formation est comparée à la performance prédite. Il est à ce moment apporté d'attribuer toute amélioration à la formation.

Les Prévision: Plus analytique et mathématique que l'analyse de la ligne directrice, la prévision requiert une équation linéaire pour calculer la valeur de l'amélioration anticipée de la performance.

L'Estimation: Les estimations de l'impact de la formation par les participants, les superviseurs, les clients les gestionnaires, et les experts sont recueillis et comparées

Les Décisions en groupe: Former d'entrevue. De huit à douze participants à la formation sont réunis et des questions spécifiques leur sont posées. Un remue-méninge (brainstorming) parmi les participants peut faire ressortir des données de haute qualité.

- Implication des utilisateurs de la formation non seulement pour définir les indicateurs ou critère d'observation des effets de la formation sur le terrain, mais également pour réaliser l'évaluation.

6.4. *Evaluation des effets de la formation*

La formation est un investissement immatériel, il est complexe d'en mesurer de façon précise et dans de délais courts l'impact des actions de formation. Elle produit souvent des effets différés dans le temps et qu'il est complexe d'évaluer.

Cependant, les résultats de formation peuvent être observés de façon concrète et parfois mesurable dans la mesure où :

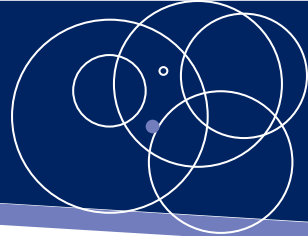
- L'objectif visé est bien précisé et exprimé en résultats attendus par la hiérarchie qui est impliqué de façon incontournable ;
- Le processus d'apprentissage et sous-tendu des évaluations périodiques pour vérifier la progression et le niveau d'atteinte des objectifs par phase ou séquence de formation ;
- L'évaluation finale et les épreuves intermédiaires, sont conçues de façon cohérente et articulées par rapport aux situations réelles de travail auxquelles la formation prépare⁽¹⁾.

7. *Les techniques de l'évaluation de la formation*

7.1. *Les méthodes de préparation de l'évaluation de la formation*

L'expérience montre que les outils les plus valables sont ceux créés ou adaptés par les utilisateurs eux-mêmes, parce qu'ils prennent en compte le contexte de leur démarche. Ils peuvent ainsi être pertinents

1. MEIGNANT Alain *Manager la formation*, paris, édition Liaison, 2003. , P179.



- Les stagiaires sont mis en situation d'évaluer le stage ou le séminaire et sans pour autant être évalués eux-mêmes par rapport aux objectifs fixés, et la session à laquelle ils ont participé ;

Cette mesure de satisfaction ne suffit donc pas pour évaluer les résultats obtenus à l'issue d'une formation, elle permet cependant, d'orienter le choix d'inscription à des séminaires ou stages offerts par le prestataire de formation.

6.2. *Evaluation pédagogique*

Elle permet de mesurer le niveau d'acquisition des connaissances, de savoir-faire ou de comportement par les stagiaires à l'issue de la formation.

Cette évaluation est partie intégrante du dispositif de formation : son contenu, sa périodicité, les modalités de sa mise en œuvre, sont fonction de la progression pédagogique, et ils sont affichés dans le cahier des charges de l'action de formation⁽¹⁾.

6.3. *Evaluation du transfert sur les situations de travail*

Cette évaluation a pour objectif de savoir : dans quelle mesure les acquis des stagiaires vérifiés au niveau de l'évaluation pédagogique, sont-ils effectivement utilisés en situation de travail.

Cette évaluation au niveau du travail est importante, car elle permet de vérifier si les résultats attendus de la formation ont un effet réel sur la situation de travail considéré. La réalisation de cette évaluation repose sur le respect des conditions suivantes :

- Définition des indicateurs de transfert ou critère d'observation et de suivi des résultats que la formation doit produire ;

1. MEIGNANT Alain Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003.p236.



Avantages et inconvénients des moments d'évaluation

L'évaluation à chaud comme l'évaluation à froid se situent tant dans le cadre d'une évaluation individuelle que collective.

En ce sens, l'évaluation individuelle concerne les participants à l'action de formation et l'évaluation collective souligne l'impact de la formation sur l'organisation.

Néanmoins, aussi bien l'évaluation à chaud que l'évaluation à froid présentent des avantages et des inconvénients qui sont illustrés dans le tableau précédent⁽¹⁾.

6. Les niveaux de l'évaluation

Selon **Alain Meignant** il existe quatre niveaux possibles d'évaluation:

- L'évaluation de satisfaction;
- L'évaluation pédagogique;
- L'évaluation du transfert sur les situations de travail;
- L'évaluation des effets de la formation.

6.1. Evaluation de la satisfaction

Elle consiste à interroger « à chaud » les stagiaires sur leur niveau de satisfaction quant au séminaire ou au stage auquel ils ont participé.

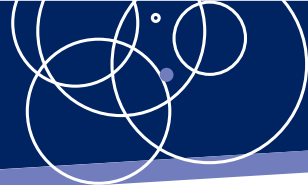
Cependant, tout en soulignant l'utilité de cette évaluation de satisfaction à chaud, il est important de noter qu'elle présente les limites suivantes:

- L'opinion ou l'appréciation d'un stagiaire ne préjuge en rien des acquis qu'il a pu réellement avoir au niveau des connaissances, qu'elles soient théoriques ou pratiques ;

1. DENNERY, *Piloter un projet de formation*, Paris, 1999.

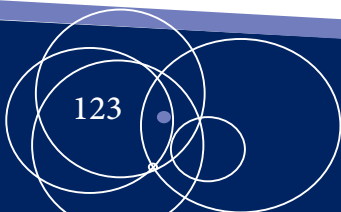
Avantages et Inconvénients des moments de l'évaluation

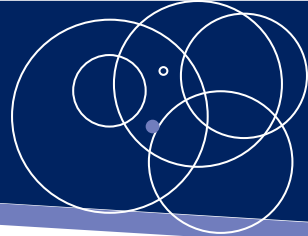
Evaluation individuelle	Evaluation «à chaud»	
	Evaluation du processus par questionnaire de fin de stage	
	Avantages	Inconvénients
	- elle est facile à réaliser ; - elle permet d'évaluer un grand nombre d'indicateur de processus ; - elle permet de corriger les erreurs en cours de route ; - elle est très économique.	- l'auto-évaluation plutôt subjective ; - évaluation des résultats par diagnostic de 3 à 18 mois après la fin de la formation.
Evaluation collective	Simple compilation des résultats des évaluations individuelles.	
Evaluation individuelle	Evaluation «à froid»	
	Evaluation des résultats par questionnaire ou entretien 3 à 6mois après la formation	
	Avantages	Inconvénients
	- nombreuses variantes possibles; - possibilité de couplage; - suivi /évaluation de la formation.	- limitée à l'évaluation de système «compétences, motivation, environnement de travail».
Evaluation collective	Avantages	Inconvénients
	- seul moyen d'évaluation l'impact sur la performance de l'organisation.	- une démarche d'évaluation souvent lourde et coûteuse.



Les deux temps forts de l'évaluation

Evaluation à chaud	Niveau 1 : Evaluation de la réaction des participants. Niveau 2 : évaluation des acquis des apprentissages.
Evaluation à froid	Niveau 3: évaluation du transfert en situation professionnelle. Niveau 4 : évaluation de l'impact de la formation sur les résultats socio-économiques de l'entreprise.





- L'atteinte des objectifs pédagogiques;
- L'appréciation des résultats et des performances des bénéficiaires;
- La satisfaction de l'ensemble des acteurs ;
- Les conditions générales de réussite.

Après la formation l'évaluation à froid.

Elle vient après l'évaluation à chaud, et peut comporter les mêmes questions posées auparavant, mais en plus il est possible d'obtenir des informations, sur la mise en pratique des enseignements reçus et la qualité du suivi, ensuite les comparer avec les objectifs fixés, et cela doit se faire par le responsable de la formation.

Il devient plus que jamais nécessaire à vérifier les conséquences de la formation sur le fonctionnement de l'organisation et sur les individus :

- Contrôler les conditions d'utilisations des acquis ;
- Vérifier les conditions de transfert des compétences ;
- Mesurer les capacités et les aptitudes ciblées par les objectifs opérationnels.

- En résumé, il est possible de dégager deux temps forts d'évaluation à l'intérieur desquels se déclinent quatre niveaux d'évaluation se conformant avec le modèle de **KIRKPATRICK**⁽¹⁾.

1. KIRKPATRICK Donald techniques for evaluating training programs, Paris, 1997.p180.



- Les fiches de synthèse;
- L'entretien collectif ou individuel;
- Vérifier la conformité des dispositifs pédagogiques retenus;
- Vérifier les conditions matérielles;
- Vérifier les prés-requis à la formation;
- S'assurer de l'orientation correcte des stagiaires.

Pendant la formation.

Le choix est encore plus large dans ce cas. Il est en effet possible de faire intervenir un nombre important des domaines :

- Mesurer la progression des apprentissages ;
- Apprécier les progrès des stagiaires ;
- Analyser les méthodes et les techniques ;
- Vérifier les conditions matérielles et contrôler l'atteinte des objectifs intermédiaires⁽¹⁾.

A la fin de la formation (l'évaluation à chaud).

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Il s'agit de demander aux stagiaires de donner leur degré de satisfaction. Les questions portent sur le comportement de l'animateur, les outils pédagogiques, les conditions matérielles ; on pose des questions justes après la formation.

C'est un moment privilégié pour évaluer plusieurs aspects fondamentaux de la formation:

- La réalisation de la progression arrêtée;

1. Mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un ingénieur, l'évaluation de l'efficacité des actions de formations au sein du ministère de la formation et d'enseignement professionnelles, Ben Aknoun, juillet 2010, P43.

elle ne se situe qu'à la fin de la formation et se contente de vérifier sous forme d'examens ou de notations si les objectifs sont atteints.

Elle permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions des stagiaires, donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise; elle est en cela plus un moyen de contrôle des compétences minimum requises, qu'une véritable évaluation. L'évaluation en milieu professionnel ne peut se résumer à cette approche.

L'évaluation normative : Elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence. Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir.

L'évaluation critériée : Elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui présentent des connaissances ou des capacités directement observables.

Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.

5.4. Les moments de l'évaluation de la formation :

Il existe quatre moments de l'évaluation de la formation ;

- Avant la mise en formation ;
- Pendant la formation ;
- A la fin de la formation (l'évaluation à chaud) ;
- Après la formation (l'évaluation à froid) ;

Avant la mise en formation.

C'est évaluer les prérequis par l'organisme de formation pour situer et orienter l'apprenant ils peuvent être évalués par :

la mesure de l'impact: C'est la mesure des effets directs, indirects et induits des résultats du projet, en effet par l'analyse de l'impact, on entend l'appréciation de tous les effets d'une action sur l'environnement au sens large sur le plan technique, économique, social, politique et écologique.

la viabilité (la durabilité ou la reproductibilité): S'attache aux effets de la formation à long terme du projet, à la pérennité de ses résultats et de ses effets. L'analyse de la viabilité consiste à apprécier la capacité des actions à se poursuivre de manière autonome, on apprécie leurs chances de survie lorsque les appuis extérieurs auront cessé.

5.3. La typologie de l'évaluation de la formation

La détermination des typologies d'évaluation implique l'identification des moments et des acteurs de cette démarche, et cela afin de définir tous les composants nécessaires à l'élaboration du dispositif.

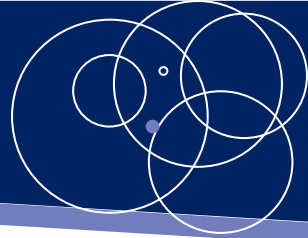
Quatre types sont opérés en fonction de l'objectif ou de la finalité de l'évaluation. L'évaluation formative : C'est une évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis et si non, de découvrir ou et en quoi il éprouve des difficultés, afin d'ajuster les modalités de l'action dans une logique de réussite du stagiaire.

Dans ce cas d'évaluation, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction:

- **Sur l'apprenant :** pour lui indiquer les étapes qu'il a franchi et les difficultés qu'il rencontre.

- **Sur le formateur :** pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

L'évaluation sommative : Contrairement à l'évaluation formative,



5.2. les critères d'évaluation

Pour réussir et assurer la qualité de la démarche d'appréciation des actions de la formation, il convient de définir les critères qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Les critères d'évaluation sont au nombre de six.

L'efficacité : Déterminer l'efficacité d'une action de formation, c'est mesurer le degré d'atteinte des valeurs ciblées, en regard des objectifs fixés. Pour que cette évaluation soit possible, il est nécessaire de mettre en relation :

- les objectifs de la formation visés par le projet de formation.
- le niveau et la qualité des apprenants au départ de la formation.
- le niveau des apprenants à l'issue de la formation.
- le temps nécessaire pour atteindre le niveau final.

L'efficience: Evaluer l'efficience de la formation revient à chiffrer le retour sur investissement, sur la base d'un rapport cout efficacité. En fait, il s'agit de mesurer les effets que le changement produit sur l'apprenant et l'impact de ces effets sur l'organisation à laquelle il appartient.

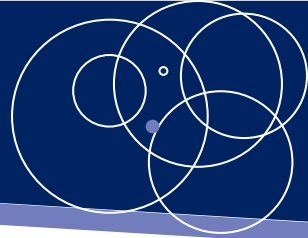
la cohérence: S'interroger sur la stratégie et les méthodes, les moyens, les activités et les résultats attendus.

- vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ?
- sont-ils cohérents les uns avec les autres (cohérence interne) ?
- Sont-ils adaptés au contexte du projet (cohérence externe) ?

La pertinence: Examiner l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir, ces objectifs sont-ils intelligents au regard du contexte de l'action ?



Question à se poser	Explications	
Quoi évaluer ?	Niveaux de l'évaluation	* connaissance, compétences aptitudes * l'organisation de la formation * le formateur-animateur * la cession de formation * le résultat en poste
Qui évalue ?	Evaluateurs les acteurs	* le formateur * le manager
Où évaluer ?	Lieu de l'évaluation	* salle de formation * sur le poste de travail
Quand évaluer ?	Moments de l'évaluation	* A chaud * Dans deux mois
Avec quoi évaluer ?	Outils utilisés pour évaluer	* Questionnaire * Essai sur poste de travail
Pourquoi évaluer ?	Résultats attendus de l'action évaluation	* Mesurer le retour sur investissement * vérifier les aptitudes avant la formation
A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ?	Critères retenus	* Le niveau de satisfaction des clients



Donc, il est nécessaire d'impliquer les acteurs (manager, salariés...) et de définir un certain nombre d'éléments qui sont :

- les résultats attendus de l'évaluation ;
- les niveaux de l'évaluation tels que: les connaissances, les aptitudes et les compétences;
- les indicateurs de mesure;
- les outils d'évaluation ; questionnaire, interview et autres;
- les acteurs de l'évaluation; formateurs, responsable formation, manager;
- les moments de l'évaluation ; avant, pendant et après;
- le lieu de l'évaluation ; sur poste, salles et autres.

L'illustration de toutes ces étapes est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Comment mettre en place un dispositif d'évaluation



4.4. Intérêt pédagogique.

Vue sous l'angle d'un acte d'apprentissage, l'évaluation est un moyen qui renforce les acquisitions et leurs pronostics de transfert.

5. La méthodologie d'évaluation

La méthodologie d'évaluation consiste à déterminer les principales étapes d'élaboration d'un dispositif d'évaluation qui organisent la démarche, il indique les raisons, les moments et les acteurs de l'évaluation.

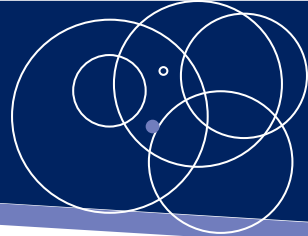
5.1. L'élaboration du dispositif d'évaluation.

Les raisons de la mise en place d'un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- le développement de la politique qualité en entreprise.
- la réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier l'efficacité de l'activité formation.
- les fortes attentes des dirigeants quant à la valorisation et à l'efficacité de l'activité formation.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation suppose la réponse aux questions suivantes :

- le « QUI » ?
- le « QUOI » ?
- le « QUAND » ?
- le « POURQUOI » ?
- le « OU » ?



- Déterminer si le programme offrait une solution adéquate aux besoins identifiés et identifier les forces et faiblesses du processus de développement des ressources humaines.

KIRKPATRICK Donald⁽¹⁾ à son tour, propose trois raisons :

- Justifier l'existence du département de formation en démontrant sa contribution aux objectifs de l'entreprise.
- Décider si l'on doit poursuivre ou arrêter les programmes de formation.
- Obtenir de l'information, sur comment améliorer les futurs programmes de formation.

Enfin, ALAIN Cardon⁽²⁾ considère que les raisons de l'évaluation se présument comme suit :

L'évaluation peut contribuer à accroître les connaissances des membres de l'organisation, soit en comprenant mieux ce qui est évalué, soit en apprenant à:

- Elle peut contribuer à la planification et la livraison de nouvelles activités au sein de l'organisation;
- Les résultats de l'évaluation peuvent aider à documenter et appuyer certaines demandes de ressources additionnelles;
- La correction en améliorant les actions de formation;
- L'évaluation peut contribuer à l'amélioration de la qualité de la formation;
- Elle aide à préparer le plan de formation de l'année suivante.

1. KIRKPATRICK Donald techniques for evaluating training programs, Paris, 1997,p119.

2. ALAIN Cardon, Les concept clé de l'analyse transactionnelle les éditions d'organisation, paris, 1997,p85.



que le seul moyens de contrôle considérée comme un outil de dialogue, l'évaluation favorise l'apprentissage.

C'est un instrument de communication entre les acteurs concernés par la formation (**participants, commanditaires, responsables de formation et hiérarchie**)⁽¹⁾.

4.3. Intérêt de qualité.

Ayant fait l'objet d'une exigence, la qualité est une notion qui dévaste pratiquement tous les domaines. A ce titre, l'évaluation contribue à améliorer d'une manière importante la conception et la mise en œuvre d'une action de formation et ceci à travers :

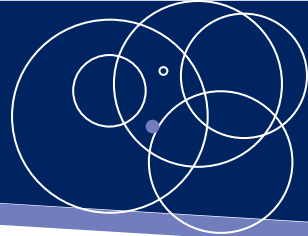
- L'obtention d'une meilleure précision des objectifs de l'action mise en application.
- Une meilleure gestion du temps et des moyens de formation en faisant en sorte qu'elle soit pertinente par rapport aux objectifs.

De ce fait, d'autre auteurs se sont aussi posés la question pourquoi évaluer afin de dégager les raisons qui justifient l'évaluation. Parmi eux, PHILIPS⁽²⁾ qui énonce ses raisons pour évaluer :

- Décider qui devrait participer dans les prochains programmes de formation.
- Identifier quels participants ont mieux réussi le programme de formation.
- Recueillir des données en vue de la mise en marche du futur programme de formation.

1. MARS DEN Jane, *Evaluation: towards a definition and statement of purpose*, journal of Educational technology. Australia, 1991, p71.

2. PHILIPS Jack, *Handbook of training and Evaluation and measument methods*, Huston: Gulf Publishing.1994.



Phase 4 : action et prise de décisions.

La prise de décisions et l'action/ou régulation s'effectue en vue :

- D'optimiser les procédures, la réalisation ou le produit;
- De communiquer et diffuser les résultats de l'évaluation.

4. Les intérêts de l'évaluation de la formation

Vue l'importance du rôle de l'évaluation dans le développement de l'efficacité des actions de formation, nous devons distinguer les raisons pour lesquelles évaluer une action de formation paraît très utile voire même indispensable. Ces raisons sont d'ordre économique, politique, pédagogique et de qualité.

4.1. Intérêt économique.

Dans une perspective où la formation est considérée comme un investissement, l'évaluation permet d'observer des résultats. C'est une exigence de bonne gestion.

De même, et à l'instar de toute politique, la formation est soumise à la pression de l'efficacité ou l'évaluation permet d'apprécier les retombées de cet investissement.

Dès lors, l'évaluation de la formation permet une meilleure utilisation des moyens engagés dans l'action entreprise en temps et en argent.

4.2. Intérêt politique.

L'évaluation est un moyen d'aide à la décision dans la mesure où elle favorise la réflexion et nourrit des débats et permet de clarifier et réparer les problèmes.

De plus, l'évaluation de la formation constitue un facteur de changement en favorisant l'installation d'une culture de résultats au fur à mesure du temps, elle consolide la démarche par objectifs plutôt



3.2. L'évaluation comme processus.

L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action. Evaluer c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de service afférentes à la formation. C'est enfin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis. L'évaluation est aussi une appréciation de tout ce qui a été déroulé au niveau des programmes de formation; mais elle se considère ainsi comme un processus structuré, basé sur des informations initiales sous forme d'objectifs fixés. Le rôle des évaluateurs à ce niveau consiste à vérifier l'atteinte de ces objectifs.

Le processus de l'évaluation se compose de quatre phases principales:

Phase 1 : déterminer les objectifs à atteindre.

- S'interroger sur le contexte et la nature des décisions à prendre;
- Définir les exigences en termes de priorités;
- Dériver les critères opérationnels et les indicateurs.

Phase 2 : prise d'information.

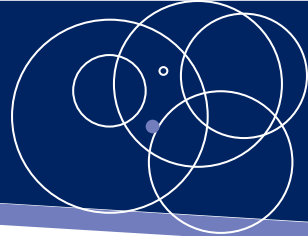
Il est nécessaire dans cette étape de prise d'information de

- Déterminer les informations à recueillir;
- Recueillir des informations et des indices pertinents.

Phase 3 : prise de positions jugements professionnels.

Elle requiert d'une :

- Confrontation des informations aux critères;
- Réalisation d'une synthèse opératoire.



- T.Ardouin définit l'évaluation comme suit: **«Opération qui mesure l'écart entre un objectif prédéterminé que l'on poursuit et le résultat obtenu».**

D'autres définitions se sont succéder dans le temps pour définir l'évaluation.

Evaluer c'est mesurer: C'est-à-dire faire état de quelque chose de manière quantitative en utilisant des outils de mesure.

Evaluer c'est déterminer la relation entre la performance et les objectifs: Ou l'on cherche à vérifier l'efficacité, voire l'efficience de l'action menée, c'est-à-dire les résultats sont-ils à la hauteur des objectifs annoncés au regard des moyens mis en œuvre.

Evaluer c'est donner un jugement professionnel: A partir des mesures effectuées et de l'analyse de celle-ci sur l'efficacité de l'action, l'évaluateur portera un avis avec un recul professionnel, il apporte cependant un plus à la mesure et la situe dans une dynamique.

Evaluer c'est décider à partir d'un jugement professionnel: L'évaluation n'est pas seulement mesurer mais donner des jugements professionnels pour prendre une décision par la suite, cette dernière concerne les améliorations réalisées par rapports aux objectifs fixés.

Autrement dit, « évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue de prendre une décision » selon cette logique, il est remarquable, que la décision est un élément de base de l'évaluation, car ce qui est intéressant dans la démarche d'évaluation c'est de savoir les écarts et de prendre une décision sur les actions correctrices. L'évaluation de la formation est donc une démarche qui sert à apprécier efficacement les effets et les changements produit par cette formation, elle est ainsi, une action qui sert à mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide d'outils et de méthodes efficaces et adéquats afin de saisir les moindres écarts.



et d'apporter un jugement de valeur sur des résultats et des effets. A cet égard, le jugement de valeur résulte d'une comparaison entre, d'une part un référé qui est l'ensemble d'éléments représentatifs de la réalité appréhendée au travers d'indicateurs et d'autre part, un référant qui est un ensemble des résultats recherchés par la formation, formalisé au travers d'objectifs sous forme de compétence attendues. Ainsi, l'évaluation est le résultat d'une comparaison entre les indicateurs et les critères⁽¹⁾.

3. Organisation de la formation

Afin de déterminer le sens réel d'évaluation et de le maîtriser, il est utile, de distinguer deux phases :

- l'évaluation comme action ;
- l'évaluation comme processus.

Et chacune des deux phases définit le concept d'évaluation de façon différente.

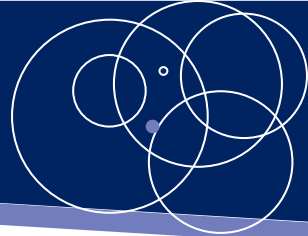
3.1. L'évaluation comme action.

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions spécifiques :

- l'une des dimensions est tournée vers l'individu en tant que personne professionnelle et recouvre les champs de la reconnaissance, l'orientation et la validation des acquis.
- l'autre dimension analyse le système de formation qui comporte les actions, les dispositifs, les programmes de formation ... etc.

L'évaluation selon Larousse est ; apprécier la valeur, l'importance d'une chose.

1. PELPEL P Les stages de formation : objectifs et stratégies pédagogiques, 1989, P 331.



une phase d'observation et d'analyse, une opération mentale de jugement, et en fin l'expression de ce jugement sous forme quantitative et qualitative, verbale et non verbale»⁽¹⁾.

D'après ces définitions, on peut dire que l'évaluation de la formation est une opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction de critère pré établis.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents (avant la mise en formation, pendant la formation, à la fin de la formation, après la formation), par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaires, formateurs, entreprise, clients). Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

Il s'agit d'un ensemble d'outil et des méthodes mises en place périodiquement et objectivement pour juger l'efficacité des actions de formation et apporter les mesures correctives adéquates. De cette façon, évaluer une action de formation revient à mesurer l'atteinte ou non des objectifs prédéfinis, à apprécier et juger son efficacité.

Dans ce contexte : **«L'évaluation devient un élément nécessaire et un moment clé d'un processus d'amélioration continue la qualité de la formation dans la mesure où rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions correctrices et les voies de progrès»**⁽²⁾.

L'évaluation s'inscrit, dès lors, dans un processus qui met en relation un référé (**indicateur**) et un référant, permettant d'attribuer une valeur

1. HAZEBOCQ A, Evaluer les actions de formation, Les Editions d'organisation, Paris, 1992

2. CLAUDE J, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, Edition liaison, Paris, 1995, P96.



certaines entreprises. L'évaluation a été notamment au niveau des centres de formation professionnelle. A cet effet, et pour mesurer le retour sur l'investissement formation, il est nécessaire pour ces entreprises d'avoir en premier lieu, l'esprit d'évaluer et en deuxième lieu, mettre en œuvre tous les moyens pour élaborer une démarche efficace et pertinente d'évaluation.

2. Définitions de l'évaluation de la formation

La littérature a relevé une large panoplie de définitions de l'évaluation de la formation tout au long de l'évolution historique de cette dernière. Ces définitions varient certes mais nous retenons celles qui nous semblent adaptées à notre étude:

Définition 1 : (Philippe Carré)

«L'évaluation consiste en un processus et en procédure visant à recueillir des informations de la manière la plus objective possible afin de prendre et mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer»⁽¹⁾.

Définition 2 : (Pierre Caspar)

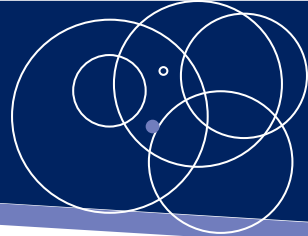
«L'évaluation c'est l'action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation. Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents»⁽²⁾.

Définition 3 : (HAZRBROUCQ)

«Evaluer la formation est une procédure complexe qui comporte

1. Philippe Carré, trait des sciences, 2ed entièrement revue, Dunod, Paris, 2004, p11.

2. Pierre Caspar, trait des sciences, 2ed entièrement revue, Dunod, Paris, 2004, P11.



A cet effet, les entreprises n'ont fait recours qu'au recrutement pour combler le manque en ressources humaines. Les pratiques d'évaluation n'étaient pas prises en considération, il n'existait pas encore l'esprit d'évaluation.

1.2. L'évaluation dans les années 80

Cette période a été caractérisée par un fort ralentissement de la formation, les effets du choc pétrolier sur les finances publiques ont entraîné une réduction des dépenses de formation du personnel. L'évaluation, à cette période, était informelle et souvent sous forme d'observation, dans la mesure où la plupart des formations ont été organisés en deux cycles ; théorique et pratique.

A cet effet, il est utile d'observer la mise en œuvre des connaissances acquises.

1.3. L'évaluation dans les années 90 - 2000

En cette période, l'Algérie passe dans une phase de transition vers une économie de marché. Des restructurations profondes ont été effectuées, l'implantation des entreprises étrangères constitue un point positif dans la mesure où elles ramènent de nouvelles pratiques des ressources humaines et de gestion.

La formation dans cette période est devenue un axe stratégique pour les entreprises ; elle les aide à s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement. Les entreprises à leur niveau, ont élaboré des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers l'acquisition de nouvelles compétences pour consolider leur rentabilité et leur performance globale.

L'évaluation dans cette période est inscrite dans le processus de la formation, mais son application est restée limitée et même ignorée pour



de déterminer les méthodes, les techniques et les outils de mesure afin de garantir la bonne organisation de la démarche d'évaluation et d'obtenir des résultats fiables et pertinents qui démontrent que les efforts de formation ont été rentables.

C'est dans ce contexte, qu'il est demandé, aux responsables de la formation de mettre en place un système d'évaluation efficace, qui leur permet de mesurer l'impact réel des actions de formation sur l'amélioration de la qualité des méthodes de travail et de garantir une performance globale de l'entreprise.

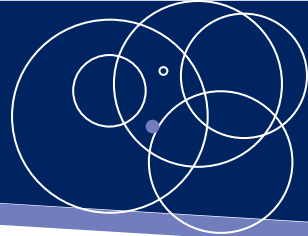
Nous savons que les pratiques de formation existent dans l'entreprise Algérienne, elles constituent un outil relativement standardisé de gestion des ressources humaines, mais on continue dans bien des cas à s'interroger sur la manière dont est appréhendée cette formation et sur les bonnes pratiques de l'évaluation pour l'acquisition des compétences.

1. Evolution de l'évaluation de la formation

La présentation du cadre juridique de la formation permettait de comprendre l'importance accordée à cette formation et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises pour le développement des ressources humaines. Cette présentation a été divisée en trois grandes périodes, dans lesquelles se dégage l'analyse d'évolution de la formation.

1.1. L'évaluation dans les années 70

Durant cette période, et après le départ de l'encadrement colonial, l'effort fourni en termes de formation a été concentré vers le secteur de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire. Ceci a permis de former une importante génération de cadres qui constitue aujourd'hui le socle du management dans tous les secteurs économiques.



La formation continue et les pratiques de son évaluation



الأستاذة/ معتوق خديجة

Introduction

En raison de l'évolution rapide de l'économie et du marché du travail, il est devenu nécessaire pour les institutions nationales notamment le secteur de la jeunesse et des sports d'envisager une base constante la formation et le perfectionnement de son personnel afin d'adapter les compétences et les savoirs faire aux nouvelles conditions technologiques

L'évaluation, est devenue, un élément central pour le développement d'un programme de formation. Elle a un rôle très important dans l'amélioration de ce programme, ainsi dans le contrôle de sa qualité et de sa pertinence.

L'évaluation de la formation s'avère aujourd'hui une nécessité pressante pour les entreprises qui tentent à investir en formation. En effet elle suppose la mise en place d'une démarche pour une déclinaison sur les résultats qu'elle génère; ayant aussi pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, elle permet de donner un sens à la formation et d'apprécier ses résultats et ses acquis à partir de résultats mesurables et en fonction de critères préétablis.

A cet égard, notre étude porte sur la démarche d'évaluation, dont l'objectif principal est d'élucider les éléments relatifs à la mise en place d'un système d'évaluation dans les entreprises. Il s'avère donc nécessaire,

