

Chapitre 8 : ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE



NOTE: Ceci est un extrait du document OMM n° 1114
*Directives à l'intention des formateurs dans le domaine des services
météorologiques, hydrologiques et climatologiques*
Pour lire le document intégral, merci de visiter :
http://www.wmo.int/pages/prog/dra/documents/wmo_1114_fr.pdf

8. **ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE****Compétence VI: Évaluer l'apprentissage et le processus de formation****Description**

Évaluation de l'apprentissage par rapport aux résultats attendus; suivi et évaluation des activités, séquences et programmes de formation afin d'améliorer les processus d'apprentissage.

Critères de performance

- Définir avec précision des politiques et des directives en matière d'évaluation;
- S'appuyer sur l'évaluation formative pour promouvoir un apprentissage approfondi;
- Évaluer l'apprentissage par rapport aux performances attendues;
- Recueillir, analyser et exploiter des données concernant tous les aspects de la formation;
- Évaluer la formation au niveau voulu au moyen de modèles établis;
- Améliorer la formation en fonction des résultats de son évaluation.

Connaissances requises

Capacité à comprendre, expliquer et/ou évaluer de façon critique:

- Les objectifs et les caractéristiques de l'évaluation;
- Les avantages et les limites des stratégies d'évaluation;
- Comment définir les bonnes questions en matière d'évaluation;
- L'application du modèle de Kirkpatrick et/ou d'autres modèles d'évaluation;
- Comment mener à bien le processus d'évaluation;
- Comment évaluer un service et des programmes de formation.

Personnel devant faire la preuve de ces compétences

- Gestionnaires de la formation et formateurs confirmés;
- Formateurs chargés des procédures d'évaluation;
- Responsables de la gestion du personnel ayant besoin d'un apprentissage;
- Personnel du service des ressources humaines.

8.1 **Introduction**

Afin de mesurer ce que son investissement dans des activités d'apprentissage lui a rapporté, une organisation doit évaluer si les connaissances, les aptitudes ou le comportement des apprenants ont évolué de manière à améliorer leurs performances au travail ou favoriser leur évolution de carrière. Le processus d'évaluation ne doit pas se limiter aux formateurs et aux apprenants; il doit aussi impliquer les différents acteurs qui sont appelés à appuyer ces activités. Promouvoir un processus d'apprentissage relève de la responsabilité de tous.

8.2 **Évaluation**

Dans certaines langues, les concepts correspondant aux termes anglais *assessment* et *evaluation* se confondent; par exemple en français, ils se traduisent par un seul mot, évaluation. Dans le domaine de l'apprentissage, ce terme signifie:

- Soit un moyen de mesurer ce que les personnes ont appris au cours d'une activité d'apprentissage, par exemple en testant les connaissances, les aptitudes ou le comportement des apprenants, ou de recenser les connaissances ou compétences existantes. Cette évaluation se fonde sur les objectifs fixés dans le cadre d'une situation d'apprentissage ou d'une situation professionnelle;
- Soit un moyen de mesurer l'intérêt d'une opportunité d'apprentissage (par exemple en jugeant si elle a rempli les objectifs fixés, si elle a fait une différence au sein de l'organisation ou si l'opération a été rentable) dans le but d'améliorer le processus d'apprentissage.

Bien que différentes, ces deux facettes de l'évaluation sont intimement liées car pour bien mesurer l'intérêt d'une opportunité d'apprentissage, il faut savoir ce que les personnes ont appris.

8.2.1 **Évaluation des apprenants: concepts de base**

Ce type d'évaluation peut répondre à divers objectifs: recruter du personnel, recenser les besoins d'apprentissage, gérer les performances et certifier les compétences.

On distingue plusieurs catégories d'évaluation en fonction du moment où elle intervient dans une séquence d'apprentissage:

- *Évaluation initiale*: recense les connaissances et les aptitudes des individus afin de définir quel type d'apprentissage leur conviendrait le mieux. Elle sert de base à l'évaluation des progrès en matière de connaissances et d'aptitudes;
- *Évaluation formative*: consiste à recueillir des informations tout au long de la formation en vue de fournir des informations en retour aux apprenants et aux formateurs sur les progrès réalisés et de déterminer quelles modifications apporter. Une évaluation formative permet au formateur et à l'apprenant de suivre les progrès réalisés et ainsi réduire les risques d'échec en phase finale (évaluation sommative);
- *Évaluation sommative*: consiste à déterminer les connaissances et aptitudes acquises, en tant que résultat de l'apprentissage, ou les gains d'apprentissage depuis l'évaluation initiale.

On distingue également deux catégories d'évaluation en fonction d'une norme externe:

- *Évaluation critériée*: elle réfère la performance d'un apprenant à des critères tels que les compétences professionnelles ou les résultats attendus de l'apprentissage (mesure absolue);
- *Évaluation normative*: elle réfère la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants et établit un classement entre eux (mesure relative). L'évaluation normative n'est possible qu'avec un grand nombre d'apprenants.

Les évaluations servent à porter un jugement, jugement parfois essentiel pour les apprenants évalués. Elles peuvent en effet avoir une incidence sur l'avancement professionnel ou sur la satisfaction au travail par exemple. Elles doivent donc répondre aux deux critères suivants:

- *Fiabilité*: degré selon lequel un processus d'évaluation produit des résultats cohérents chaque fois qu'il est mis en œuvre dans des circonstances similaires;
- *Validité*: degré selon lequel un processus d'évaluation mesure ce qu'il prétend mesurer. La validation interne vise à évaluer si les apprenants ont atteint les objectifs fixés; la validation externe détermine si les résultats attendus sont basés sur une évaluation précise des besoins d'apprentissage.

Les processus d'évaluation de l'apprenant doivent également être réalisables d'un point de vue administratif et cohérents avec les attentes en lien avec le statut, la fonction et la profession (voir figure 8.1).

S'agissant du processus d'évaluation de la formation, il convient de relever que les méthodes d'évaluation des apprenants seront décrites dans le cadre de l'évaluation des activités d'apprentissage.

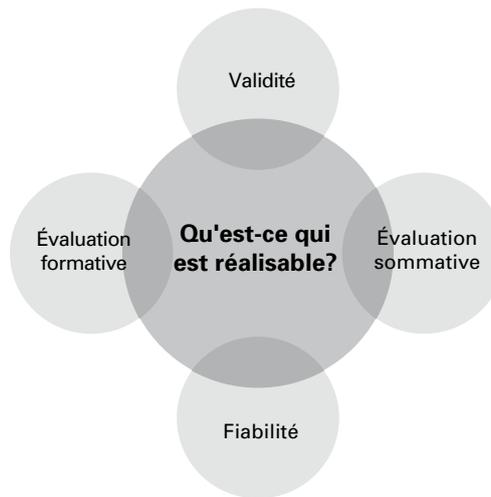


Figure 8.1. Type d'évaluation choisi: la validité et la fiabilité requises permettront de définir ce qui est réalisable.

8.2.2 **Objectif de l'évaluation de la formation**

L'évaluation de la formation constitue une part importante du cycle d'apprentissage. Elle fournit des informations sur:

- Les moyens d'améliorer la conduite des activités d'apprentissage en posant des questions du type «les méthodes employées étaient-elles adaptées?» et «le contenu était-il pertinent?»;
- Le profit que l'organisation a pu tirer ou non de son investissement en posant des questions du type «les résultats attendus ont-ils été atteints?» et «les performances au travail se sont-elles améliorées?».

Une évaluation complète et franche permet d'améliorer les activités d'apprentissage, mobiliser les apprenants et leurs supérieurs hiérarchiques, renforcer la crédibilité de la formation et démontrer l'intérêt des séquences et des programmes d'apprentissage pour l'organisation.

Selon Mark Easterby-Smith¹², on peut définir l'objectif d'une évaluation comme suit:

- *Prouver*: démontrer aux différentes parties prenantes les résultats positifs obtenus grâce à la formation et au perfectionnement professionnel;
- *Améliorer*: rechercher les moyens d'améliorer les processus de formation;
- *Apprendre*: fournir des informations en retour pour soutenir l'apprentissage individuel;
- *Contrôler*: s'assurer que la formation se déroule selon les attentes et les procédures convenues.

L'évaluation ne peut être efficace que si les résultats sont communiqués à toutes les parties prenantes et si les problèmes sont rapidement réglés.

¹² Easterby-Smith M., 1994: *Evaluating Management Development, Training and Education*. Brookfield, Vermont, États-Unis d'Amérique, Gower.

8.3 Le modèle de Kirkpatrick

Le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick (voir figure 8.2) est une méthode d'évaluation largement répandue:

- *Niveau 1: Réactions.* Les apprenants sont-ils satisfaits des activités d'apprentissage?
- *Niveau 2: Apprentissage.* Les connaissances, les aptitudes et le comportement ont-ils évolués comme prévu?
- *Niveau 3: Transfert.* Les connaissances, aptitudes et attitudes acquises au cours des activités d'apprentissage ont-elles amélioré les performances au travail?
- *Niveau 4: Résultats.* Quelle est l'incidence de l'apprentissage sur les performances de l'organisation?

Une organisation peut adopter diverses techniques pour évaluer ces quatre niveaux. Un processus d'évaluation peut englober des techniques susceptibles de fournir des informations sur plusieurs niveaux à la fois.

Niveau 1: Réactions

Chercher à connaître le degré de satisfaction des apprenants donne au formateur des informations sur les moyens d'améliorer le processus d'apprentissage, la gestion administrative de la formation, les installations et les dispositions logistiques. En leur demandant de donner leur avis, on donne aux apprenants la possibilité de contribuer au processus d'apprentissage et à son amélioration.

Le retour d'information peut ne pas refléter le véritable sentiment de certains apprenants. En effet, ces derniers peuvent donner une appréciation très positive pour n'offenser personne ou au contraire très négative s'ils n'ont pas choisi de leur plein gré de participer. Ces appréciations peuvent être subjectives et influencées par toute une série de facteurs, par exemple l'avis émis sur un aspect de l'activité peut rejaillir sur tout le reste.

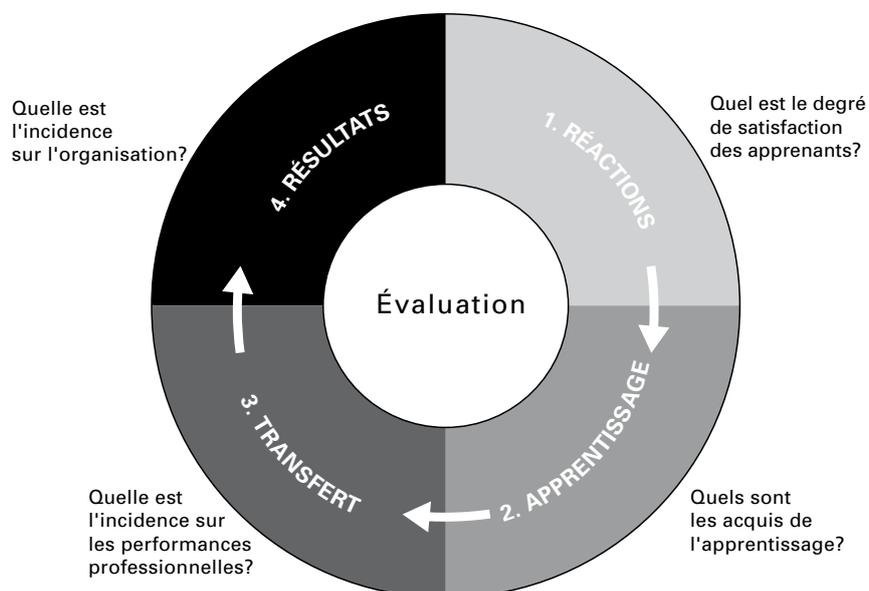


Figure 8.2. Les quatre niveaux d'évaluation du modèle de Kirkpatrick

Les questionnaires d'évaluation des réactions (ou évaluation de la satisfaction) constituent l'outil le plus courant pour obtenir des informations car ils sont faciles à élaborer. Ils portent souvent sur les points suivants:

- *Contenu*: était-il pertinent? Avez-vous relevé des omissions ou des informations sans rapport avec le sujet traité?
- *Méthodes d'apprentissage et supports pédagogiques*: les méthodes d'apprentissage et les supports pédagogiques étaient-ils adaptés?
- *Durée, structure et rythme*: la durée, la structure et le rythme de la séquence d'apprentissage étaient-ils adaptés?
- *Résultats attendus*: les résultats attendus ont-ils été clairement définis et satisfaits?
- *Aptitudes du formateur*: les formateurs disposaient-ils des connaissances et aptitudes nécessaires?
- *Transfert des apprentissages*: quel pourcentage des compétences nouvellement acquises pensez-vous exploiter dans votre travail?
- *Installations et logistique*: étaient-elles satisfaisantes ?
- *Dispositions administratives*: les participants ont-ils reçu toutes les informations nécessaires?

En outre, les questionnaires comportent généralement un dernier énoncé visant à évaluer le niveau de satisfaction globale. L'encadré 8.1 présente les principaux types de questions pouvant être utilisées dans un questionnaire.

Il peut être utile de prévoir des questionnaires distincts, l'un relatif aux différents aspects de l'apprentissage et l'autre sur l'organisation de la formation, c'est à dire sur les installations et les dispositions d'ordre logistique et administratif. Une telle solution peut aider les apprenants à mieux faire la part des choses entre ces deux volets et à différencier les niveaux de satisfaction.

Les questionnaires doivent être faciles à comprendre, courts et agréables à lire. Il convient de laisser de la place pour les commentaires et les suggestions qui viendraient compléter les réponses cochées ou les notes attribuées.

Les questionnaires en ligne ont tendance à se généraliser. Il existe des modèles de questionnaires facilement adaptables et des systèmes d'analyse quasi automatique des résultats.

Pour une séquence ou un programme de formation de longue durée, par exemple un cours d'initiation à la prévision, il peut s'avérer utile de distribuer périodiquement des questionnaires tout au long du cours ainsi qu'à la fin de celui-ci. Le dernier questionnaire devrait être distribué environ un jour avant la fin de la formation pour que les résultats puissent être analysés et discutés avec les apprenants avant que tout le monde ne se sépare. Cela permettra de démontrer aux apprenants que leur avis compte vraiment.

Outre les questionnaires, on peut recueillir les réactions des apprenants en organisant une séance bilan vers la fin de la formation. Les apprenants pourront ainsi exprimer leur point de vue et le formateur pourra répondre à leurs commentaires ou suggestions. Il existe toutefois un risque que la séance soit accaparée par un petit nombre de personnes ou se concentre uniquement sur les points de mécontentement. Les blogs rédigés par les apprenants pendant la formation peuvent également constituer une source importante d'informations.

Encadré 8.1. Questionnaires

Questions appelant une réponse non justifiée

a) La séance était:

Utile								
Faux	1	2	3	4	5	6	7	Vrai
Intéressante								
Faux	1	2	3	4	5	6	7	Vrai

b) J'ai trouvé la séance:

Inutile	1	2	3	4	5	6	7	Utile
Inintéressante	1	2	3	4	5	6	7	Intéressante

c) Évaluez le degré d'utilité de la séance: inutile, pas très utile, utile, très utile, extrêmement utile (entourez la bonne réponse).

Questions appelant une réponse justifiée

Résultat de la séance:

J'ai peu appris	1	2	3	4	5	6	7	J'ai beaucoup appris
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

Si vous avez coché la case 4, 5, 6 ou 7, pouvez-vous indiquer pourquoi? Si vous avez coché la case 1, 2 ou 3, pouvez-vous préciser ce que vous avez appris?

Questions ouvertes

Quelle partie de la séance avez-vous trouvé la plus utile? Pourquoi?

Quelle partie de la séance avez-vous trouvé la moins utile? Pourquoi?

Feuille séparée

Merci de nous communiquer vos commentaires sur la séance ou toute remarque en rapport avec la formation. Soyez aussi sincère et précis que possible.

Un autre moyen de recueillir des informations est d'organiser des entretiens (par téléphone, téléconférence ou en face-à-face) avec quelques-uns des apprenants ou un groupe échantillon après une activité d'apprentissage. L'enquêteur devra poser des questions ouvertes similaires à celles figurant dans le questionnaire et des questions d'approfondissement.

Une fois recueillies toutes les informations, l'évaluateur aura pour tâche d'analyser les résultats et éventuellement de s'assurer que des mesures seront prises suite aux commentaires reçus. Un niveau élevé de satisfaction ne garantit pas que l'apprentissage requis a été effectif.

Niveau 2: Apprentissage

L'étape suivante vise à déterminer si des progrès ont été réalisés en ce qui a trait aux connaissances, aux aptitudes et au comportement. Il convient de rappeler que l'apprentissage nécessaire à un travail donné comporte trois volets:

- *Connaissances*: informations et aptitudes cognitives dont une personne a besoin pour s'acquitter de son travail;
- *Aptitude*: ce qu'une personne doit être capable de faire en situation professionnelle;
- *Comportement*: comment une personne doit se comporter au travail.

Ces différents volets doivent être évalués de manière distincte. Il convient en outre de ne pas perdre de vue que les exigences en matière de connaissances et d'aptitudes peuvent être vastes. Par exemple:

- Les connaissances peuvent être rappelées, appliquées à de nouvelles situations ou utilisées pour résoudre des problèmes;
- Les aptitudes peuvent être mises en œuvre de manière répétée, appliquées dans un nouveau contexte ou utilisées de manière créative.

Lorsqu'on élabore des méthodes d'évaluation des apprentissages, on doit décider de ce qui est pertinent et s'assurer que l'évaluation couvre tous les résultats attendus ou une bonne partie d'entre eux.

Certains points doivent être pris en compte lors de l'évaluation des apprentissages (voir encadré 8.2).

Encadré 8.2. Questions que les formateurs doivent se poser au sujet de toute évaluation

- Quel est le niveau d'évaluation réellement nécessaire?
- Qu'est-ce que je veux savoir et qu'est-ce que j'en ferai?
- Combien de temps et d'énergie y consacrer? Est-ce que cela en vaut la peine?
- À qui l'information est-elle destinée et pourquoi en a-t-on besoin?
- Est-ce que j'utilise le bon type d'évaluation?
- Mes questions et mes instructions sont-elles simples, directes et sans ambiguïté?
- Mes questions portent-elles sur une gamme suffisamment large de sujets?
- L'évaluation a-t-elle été revue par mes pairs?

Connaissances

Le niveau de connaissances est généralement déterminé par des tests. Ceux-ci se divisent en deux grandes catégories:

- *Les tests objectifs*: ils comportent des questions à choix multiples ou des questions auxquelles il faut répondre par oui ou par non. Ils permettent de tester plus facilement les connaissances relatives à des faits, des règles ou des procédures (voir encadré 8.3). Les questions objectives peuvent également servir à mesurer certains aspects de l'apprentissage aux niveaux plus élevés de la classification de Bloom (voir tableau 4.1), à savoir capacité à appliquer, analyser ou évaluer, même si cette méthode n'est pas aussi directe que l'évaluation des connaissances. Les tests objectifs sont fréquemment proposés en ligne;
- *Les tests subjectifs*: ils comportent des questions ouvertes, la rédaction d'essais, des interrogations orales, des entretiens ou des études de cas. Ils visent à tester la connaissance et la mise en œuvre de concepts complexes. La correction de ces tests prend toutefois beaucoup de temps même avec une grille de notation très précise.

Aptitudes

C'est en général par l'intermédiaire d'exercices, de l'observation directe ou de jeux de rôles que l'on parvient le mieux à évaluer l'acquisition d'aptitudes. Par exemple, les aptitudes complexes requises pour réaliser une analyse synoptique ou une prévision peuvent être évaluées au moyen d'exercices fondés sur des études de cas ou des données d'observation en temps réel (possibilité d'utiliser le poste de travail d'un prévisionniste). Le formateur peut aussi envisager d'observer un apprenant en train d'exécuter une tâche et lui poser des questions sur le pourquoi et le

Comportement

Il est beaucoup plus difficile d'évaluer un comportement que des connaissances ou des aptitudes. Le poste de travail ou une simulation de celui-ci sont probablement ce qu'il y a de plus approprié pour observer directement un comportement et l'évaluer.

Dans certains cas, on peut avoir recours au jeu de rôles, à condition de soigneusement le préparer et de bien le diriger. Si l'on veut observer comment une personne se comporte naturellement, il ne faut pas lui laisser le temps de réfléchir à l'attitude que l'on attend d'elle pour éviter qu'elle ne modifie ses tendances naturelles. La mise au point d'un jeu de rôles ou d'un exercice de simulation de bonne qualité prend du temps et exige d'importantes ressources.

Une autre méthode d'évaluation consiste à mettre en place une enquête destinée à mesurer les réponses probables à des situations données et à inviter les apprenants à y répondre avant et après la formation. Il est également possible de procéder par entretiens. Dans les deux cas, toutefois, l'évaluation se fonde sur une situation hypothétique et des réponses orales ou écrites plutôt que sur un comportement observé en conditions réelles.

Niveau 3: Transfert

Malheureusement, ce n'est pas parce qu'un individu a acquis de nouvelles connaissances qu'il les exploitera pour améliorer sa performance au travail. Les organisations devront donc évaluer si les nouveaux acquis sont bien mis en pratique. L'encadré 8.4 présente quelques mesures à prendre pour favoriser le transfert des apprentissages en vue d'améliorer la performance au travail.

Encadré 8.4. Transfert des apprentissages

Voici quelques mesures à prendre pour favoriser le transfert des apprentissages en vue d'améliorer la performance au travail:

- Information préalable à la formation: l'apprenant et son supérieur hiérarchique analysent le contenu de la séquence d'apprentissage;
- Information post-formation: l'apprenant et son supérieur hiérarchique examinent si les objectifs fixés ont été atteints et réfléchissent ensemble au moyen d'exploiter les connaissances, aptitudes et attitudes nouvellement acquises dans le cadre du travail;
- Appui: le supérieur hiérarchique de l'apprenant et les collègues de ce dernier l'aident à mettre en œuvre les nouveaux acquis;
- Retour d'information: le supérieur hiérarchique de l'apprenant donne régulièrement des informations en retour sur les progrès observés;
- Examen final: au bout d'un certain temps, défini d'un commun accord, l'apprenant et son supérieur hiérarchique se réunissent pour examiner l'impact de l'activité d'apprentissage sur sa performance au travail et décident d'éventuelles prochaines mesures à prendre.

Outre les connaissances, aptitudes et attitudes nouvellement acquises, on relève un certain nombre d'autres facteurs susceptibles d'influencer le transfert des apprentissages pour améliorer la performance:

- *Appui*: niveau d'appui, par exemple par le biais du tutorat assuré par le supérieur hiérarchique et les collègues de l'apprenant;
- *Pratique*: temps consacré à la mise en pratique des nouvelles aptitudes et attitudes, ainsi qu'à l'intériorisation et l'assimilation des connaissances nouvellement acquises;
- *Culture*: attentes de l'organisation et récompenses offertes suite à une amélioration des performances;

- *Infrastructure*: mise à disposition de technologies de l'information et autres aides infrastructurelles.

En dépit de ces facteurs qui compliquent encore la tâche, l'évaluation des performances en situation professionnelle donne de précieuses informations sur l'impact général d'une activité d'apprentissage.

Il existe trois grandes méthodes pour évaluer l'impact d'une activité d'apprentissage sur la performance au travail:

- *L'observation directe*: elle peut être réalisée par le responsable hiérarchique ou un évaluateur externe, de préférence à partir d'un formulaire d'évaluation bien structuré. Cette méthode est similaire à celle mise en œuvre pour évaluer les aptitudes. L'évaluation doit être intégrée au processus normal de gestion des performances;
- *Le questionnaire*: il peut être rempli par l'apprenant, le supérieur hiérarchique de l'apprenant ou les deux. Il peut comporter des questions sur l'utilisation en milieu professionnel des connaissances, aptitudes et attitudes nouvellement acquises, et des questions connexes portant par exemple sur leur utilité ou les obstacles à leur mise en œuvre qui sont venus entraver les performances au travail. Le questionnaire peut être intégré au processus habituel de gestion des performances de l'organisation;
- *Les entretiens*: ils se déroulent en général en face à face ou par téléphone, un représentant de la formation étant chargé de réaliser les entretiens tant avec les apprenants qu'avec le personnel d'encadrement, le cas échéant, et d'enregistrer les résultats.

Quelle que soit l'approche adoptée, il est indispensable de compiler les résultats et d'en tirer des conclusions. Par exemple, si l'impact de l'apprentissage est faible pour une majorité d'apprenants alors que ces derniers ont atteint tous les objectifs fixés, il est probable que les résultats attendus de la formation ne correspondaient pas aux besoins et il faut donc les réviser. Il peut y avoir une faille au niveau de l'analyse initiale des besoins d'apprentissage.

Niveau 4: Résultats

Certaines organisations ont déjà mis en place des indicateurs de performance pour évaluer les avantages à investir dans l'apprentissage. Par exemple, certains SMHN peuvent demander que des enquêtes soient menées auprès de leurs clients pour quantifier, du moins en partie, l'impact d'une activité d'apprentissage.

Les SMHN peuvent disposer de statistiques de vérification susceptibles de mesurer l'incidence d'une activité d'apprentissage conçue pour améliorer un service de prévision (par exemple, avis de fortes précipitations) ou mettre en place un nouveau système d'observation (par exemple, déploiement de radars Doppler pour améliorer la prévision des tornades). Toutefois, la mesure peut être biaisée, à moins de pouvoir disposer d'un moyen de comparer les performances des prévisionnistes qui ont suivi la formation et celles de ceux qui ne l'ont pas suivi, et de prendre en considération ceux qui travaillent dans des contextes de prévision très différents.

Évaluer l'impact d'une activité d'apprentissage sur l'organisation est l'étape ultime et aussi la plus ardue. L'Organisation des Nations Unies a élaboré des normes d'évaluation (voir encadré 8.5). Il s'agit notamment de normes qui régissent la réalisation des évaluations à savoir leur planification, leur conception, leur mise en œuvre et leur suivi. Si toutes les étapes se déroulent normalement, alors on peut considérer que l'évaluation est fiable.

Encadré 8.5. Normes d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies

Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a défini des normes visant à professionnaliser la fonction d'évaluation. Il a également fourni des directives aux bureaux d'évaluation pour les aider à élaborer leurs politiques dans ce domaine ou traiter d'autres aspects de leur activité. Les normes couvrent:

- Le cadre institutionnel et la gestion de la fonction d'évaluation;
- Les compétences et l'éthique;
- La conduite des évaluations;
- Les rapports d'évaluation.

Les normes indiquent que toutes les personnes qui participent à la conception, la conduite et la gestion d'activités d'évaluation doivent aspirer à un travail de qualité, conforme à l'éthique. Cela signifie qu'elles doivent disposer des compétences de base nécessaires en matière d'évaluation. En conséquence, les évaluateurs doivent:

- Avoir le niveau d'instruction requis, ainsi que les qualifications et la formation nécessaires pour conduire des évaluations;
- Avoir une expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation;
- Posséder les connaissances techniques requises et bien connaître la méthodologie ou la stratégie à adopter pour entreprendre une évaluation, ainsi que des qualités humaines et des compétences en matière de gestion;
- Être sensible aux croyances et aux us et coutumes, et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes;
- Veiller à ce que leurs relations avec les autres soient placées sous le signe du respect;
- Protéger l'anonymat et la confidentialité des informations qui leur ont été confiées;
- Assumer la responsabilité de leurs actes et de ce qui en découle.

Pour de plus amples informations sur ce thème, consulter le site <http://www.uneval.org/>.

8.4 Procédure d'évaluation

C'est aux organisations qu'il appartient de définir ce qu'elles attendent d'un processus d'évaluation. Voici quelques-unes des questions susceptibles d'être posées:

- La participation des formateurs à une formation de formateurs a-t-elle amélioré leurs performances?
- Les nouvelles activités d'apprentissage à l'appui de la formation professionnelle continue ont-elles atteint leurs objectifs?
- Le choix de recourir à l'apprentissage à distance plutôt qu'à un cours traditionnel a-t-il été concluant?
- La formation sur le lieu de travail produit-elle de bons résultats?
- Doit-on confier certaines séquences d'apprentissage à une organisation externe?
- Le rapport coût-résultats de la formation est-il satisfaisant?

Lors d'une évaluation, il est recommandé de suivre les différentes étapes illustrées dans la figure 8.3.

Voici plus en détail les différentes étapes énoncées dans la figure 8.3:

- *Préciser l'objectif de l'évaluation:* vérifier que le commanditaire de l'évaluation et les personnes chargées de la réaliser sont d'accord sur les objectifs et les résultats attendus. Identifier toutes les parties prenantes à l'évaluation ainsi que leurs attentes;

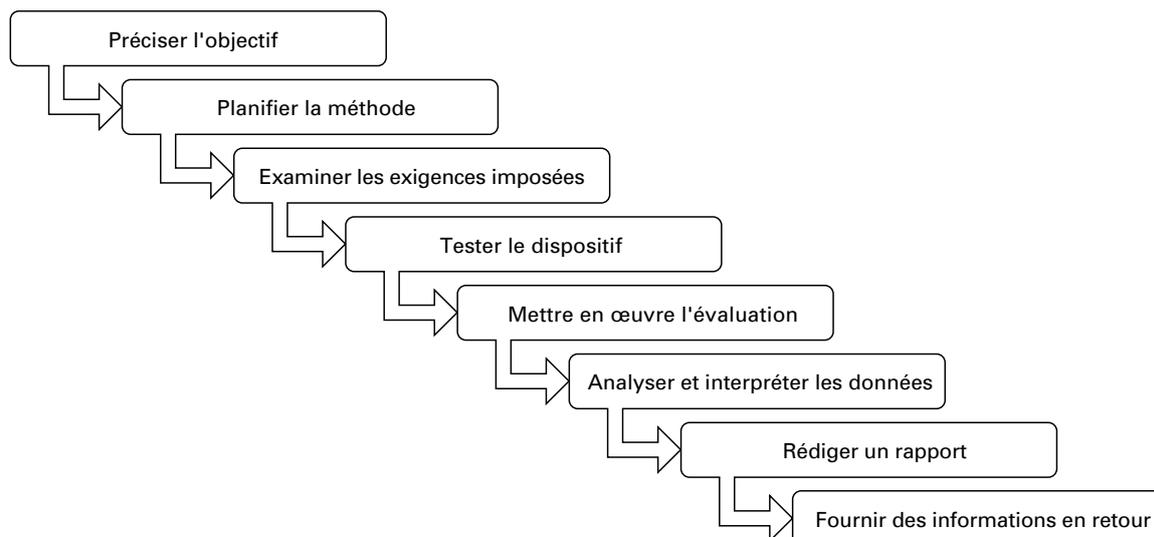


Figure 8.3. Les grandes étapes d'une évaluation. L'importance accordée à chaque étape dépendra de ce que l'organisation attend du processus d'évaluation.

- *Planifier la méthode*: déterminer les ressources disponibles pour réaliser l'évaluation ainsi que les données requises et les moyens de les obtenir;
- *Examiner les exigences imposées*: veiller à ce que l'ampleur et la portée de l'évaluation correspondent bien aux activités d'apprentissage proposées et à ce que les exigences imposées aux sondés et aux personnes chargées d'analyser les informations fournies restent dans les limites raisonnables;
- *Tester le dispositif*: vérifier la procédure d'évaluation avant de la lancer. S'il s'agit d'une évaluation courte, une seule personne peut suffire pour vérifier si le questionnaire est clair et logique. Dans le cas d'une évaluation à plus grande échelle, il peut s'avérer nécessaire de tester l'ensemble du processus;
- *Mettre en œuvre l'évaluation*: réaliser l'évaluation en vérifiant qu'il ne subsiste pas de problèmes et rectifier si nécessaire. Ne pas tirer de conclusions hâtives et traiter avec circonspection les données sensibles;
- *Analyser et interpréter les données*: s'appuyer sur les données recueillies pour répondre aux questions initiales;
- *Rédiger un rapport*: exploiter les résultats de l'analyse pour rédiger un rapport destiné à présenter l'évaluation, sa portée et son objet, les méthodes utilisées, les conclusions et les recommandations;
- *Fournir des informations en retour*: informer tous ceux qui ont participé à l'évaluation des résultats obtenus.

Le rapport d'évaluation et les recommandations constituent un élément fondamental du processus. Les recommandations peuvent s'appuyer sur:

- *Des informations quantitatives*: informations statistiques susceptibles d'être exploitées pour avoir une vue d'ensemble des résultats de l'évaluation et les comparer avec ceux d'activités similaires;
- *Des informations qualitatives*: commentaires, observations, suggestions et recommandations émis par les apprenants et les autres parties prenantes.

S'il l'on veut que les recommandations soient appliquées, il faut s'assurer qu'elles sont claires et concises et que le rapport ne contient que les informations utiles à ses destinataires.

Dans l'idéal, l'évaluation doit être intégrée à la conception d'une séquence de formation plutôt que considérée comme un simple ajout. Une évaluation n'a de sens que si l'on s'engage à prendre les mesures qui s'imposent à la lumière des résultats obtenus, sinon les coûts seront supérieurs aux avantages tirés.

8.5 **Évaluer les services de formation**

Les organisations peuvent souhaiter évaluer périodiquement leur service de formation. La question à se poser pourrait être celle-ci: «les avantages procurés par le service de formation sont-ils supérieurs aux coûts?»

Il est possible de répondre à ce type de question en réalisant une analyse coûts-avantages ou une évaluation des investissements en se basant sur:

- Le coût que représente le service de formation, notamment les dépenses de personnel et le coût des installations;
- Les avantages en termes monétaires du service de formation, par exemple les économies réalisées et l'augmentation de la productivité et des recettes.

Il est généralement assez facile de déterminer les coûts, mais il est beaucoup plus difficile et inévitablement subjectif d'évaluer les avantages en termes monétaires.

Une alternative consiste à réaliser une analyse comparative des coûts et avantages du service de formation par rapport à ceux d'une autre organisation. Voici quelques indications sur le type d'informations susceptibles d'être exploitées:

- Le pourcentage d'employés participant à des activités d'apprentissage dans le cadre de leur formation professionnelle continue;
- Le nombre moyen de jours consacrés aux activités d'apprentissage par année et par employé;
- Le pourcentage de personnes travaillant dans le service de formation par rapport à l'effectif total de l'organisation;
- Le temps consacré à la formation des nouvelles recrues;
- Les dépenses de formation par employé.

Les organisations ne présentent pas toutes de la même façon ces différentes informations. Par exemple, dans certaines organisations, les dépenses de formation ne couvrent que les activités d'apprentissage formel, alors que dans d'autres, toutes les activités d'apprentissage sont prises en compte. Elles peuvent en outre évaluer différemment le coût des apprenants. Il convient donc de ne procéder à des comparaisons que lorsque les données fournies par les autres organisations sont compatibles.

8.6 **Étape suivante**

Il convient d'exploiter les informations et les enseignements tirés des évaluations lors de la phase préparatoire du cycle d'apprentissage suivant, alors que l'on élabore les politiques, processus et procédures d'une nouvelle formation et que l'on cherche à recenser les besoins d'apprentissage.

8.7 **Votre organisation et vous**

Afin de récapituler les différents points abordés dans le présent chapitre, vous êtes invité à répondre aux questions suivantes:

- En quoi est-il important d'évaluer une formation et dans quelle mesure cette évaluation est-elle considérée comme importante au sein de votre organisation?
- Par le passé, avez-vous déjà modifié votre mode d'enseignement en fonction des résultats d'une évaluation?
- Dans quelle mesure les responsables opérationnels sont-ils impliqués dans le processus d'évaluation au sein de votre organisation?
- Comment les différentes réactions à une formation sont-elles évaluées au sein de votre organisation et quels sont les processus qui ont été mis en place pour donner suite aux informations recueillies?
- Quelles techniques votre organisation a-t-elle adoptées pour évaluer l'évolution des connaissances, des aptitudes et des attitudes suite à une formation?
- Au sein de votre organisation, dans quelle mesure les changements de comportement au travail sont-ils évalués après une formation?
- Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle adopté une approche systématique dans la conception et la mise en œuvre d'une évaluation des formations, l'analyse des résultats et leur notification, et l'élaboration des mesures à prendre?