

Evaluation: du constat à l'action

Dans le secteur jeunesse, les objets d'évaluation sont nombreux : une activité avec les enfants et les jeunes, l'élaboration et la conduite d'un projet, l'organisation d'un événement... L'évaluation est un processus ancré dans nos pratiques, qui mérite d'être régulièrement interrogé et repensé si nous voulons qu'il garde du sens. Dans cet article, nous nous focaliserons sur l'évaluation des formations. Pourquoi les évaluer et dans quel objectif ? Qu'est-ce qui peut faire l'objet d'une évaluation ? Par qui ? Avec quelle méthodologie ? Et surtout : que faire du résultat de ces évaluations ? Quelle analyse et quels bénéfices en tirer ? Comment passer de la prise de conscience à l'action concrète ?

Mettre en place une évaluation

Pourquoi ? Pour quoi ?

L'introduction du « Kit'Eval » du Patro nous offre une définition de l'évaluation qui met en lumière sa finalité. Evaluer, c'est « faire le point avec une perspective de progrès ».

L'évaluation d'une formation est donc un temps d'arrêt destiné à faire évoluer les pratiques. C'est prendre du recul, objectiver, analyser, chercher à comprendre. Aborder l'évaluation c'est donc garder l'esprit ouvert et prendre de la hauteur pour penser, réfléchir et construire. C'est s'offrir l'opportunité de la remise en question et se placer dans la recherche de solutions.

Il ne semble pas inutile de rappeler ce que permet une évaluation. De manière synthétique, nous pouvons identifier trois grandes fonctions :

- **L'orientation** : évaluer pour guider une nouvelle action à entreprendre. Quels aménagements, compléments ou suites apporter à un dispositif de formation pour mieux répondre aux besoins ? *Ex. : Ajout d'un nouveau module, suppression de contenus moins adaptés, possibilité d'accompagnement personnalisé ou en équipe, adaptations pour toucher un autre public...*



- **La régulation** : évaluer en vue d'améliorer une action en cours. Quelles adaptations apporter en cours de formation ? Ex : ajout d'un exercice d'approfondissement, réactivation des savoirs sur un sujet plus complexe, exercice de mise en pratique, intégration d'un moment pour favoriser la dynamique collective, ...
- **La validation** : évaluer permet de certifier socialement (devant les autorités institutionnelles, ainsi que ses collègues, principalement) une action considérée comme terminée.

Le dispositif de formation peut-il être proposé à nouveau pour le même public ?

L'évaluation, pour qu'elle puisse être constructive, s'envisage toujours comme un processus continu et non comme une conclusion arrêtée. Il va de soi que tendre vers ces trois fonctions ou finalités ne peut se réaliser sans mener des actions évaluatives pour analyser, comprendre et réduire les écarts éventuels entre les objectifs de départ et les résultats obtenus.

Quoi ?

L'objet de l'évaluation peut être appréhendé en s'appuyant sur le modèle de Donald Kirkpatrick (1994). Ce modèle propose une évaluation basée sur quatre niveaux : la réaction du public, ses acquis, ses comportements et les résultats sur le terrain.

Ci-dessous, nous approfondissons ces éléments et donnons pour chaque niveau d'évaluation des pistes de réflexion, de questionnement et d'utilisation.

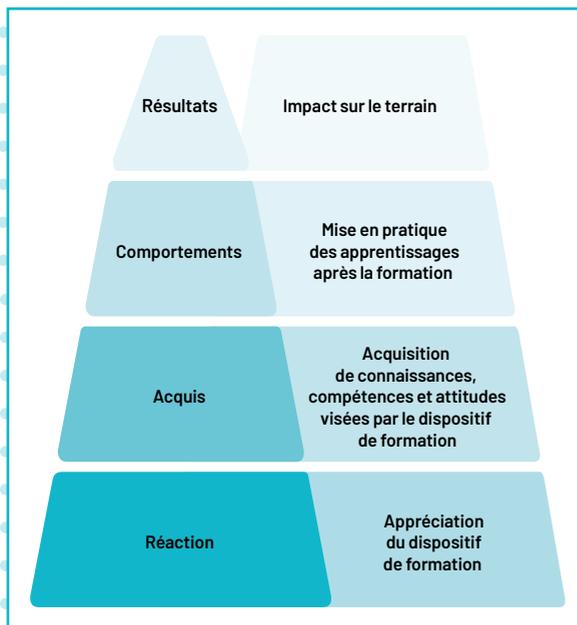


Description :

L'évaluation de la réaction est couramment utilisée pour **recueillir les impressions des participant·es** à la fin d'une formation. Elle permet d'ajuster le processus en fonction des ressentis, mais peut être influencée par l'ambiance, la fatigue ou le contexte.

Les formateur·rices doivent donc encourager une prise de recul pour dépasser l'aspect émotionnel et, pour ce faire, utiliser des **techniques qui évaluent à la fois le fond, la forme et le vécu**.

L'évaluation du fond prend en compte les contenus, les supports de formation, la réponse aux attentes et l'adéquation avec les objectifs annoncés. L'évaluation de la forme comprend les méthodologies et techniques utilisées, la dynamique de groupe et l'accompagnement personnalisé du·de la participant·e. Le vécu se base sur le ressenti individuel, qui comprend les relations humaines, mais aussi les aspects logistiques tels que le lieu et l'organisation pratique.



Critères / Question à (se) poser :

Quels que soient le support ou le canal utilisés, l'évaluation de la réaction peut se faire autour de cinq grands critères :

- Ce que j'ai apprécié et pourquoi
- Ce que je n'ai pas apprécié et pourquoi
- Ce que j'ai appris
- Ce dont j'aurais encore besoin pour progresser
- Ce que je propose pour la prochaine fois

Outils utiles :

Il existe de nombreuses fiches de l'outil « Techni'Kit 2.0 » pouvant répondre à cet objectif d'évaluation « à chaud » par exemple :

- Le tableau en couleur (fiche 26)
- Rebelote (fiche 44)
- Un pas en avant (fiche 64)
- La toile d'évaluation (fiche 84)
- L'arbre d'humeur (fiche 85)
- ...

Acquis

Acquisition de connaissances,
compétences et attitudes visées
par le dispositif de formation

Description :

L'évaluation des acquis (savoirs, savoir-faire, attitudes, savoir-être) est peu courante dans nos organisations, car perçue comme formelle. Pourtant, elle mesure l'efficacité pédagogique des formations.

L'évaluation des acquis donne des indications sur les compétences acquises et permet d'envisager un accompagnement pour les compétences problématiques.

Critères :

L'acquisition des connaissances et des compétences peut se mesurer à plusieurs niveaux (Tardif, 1997) :

1. la connaissance déclarative (savoir **expliquer** une notion vue en formation)
2. la connaissance procédurale (savoir **utiliser** la compétence dans un contexte balisé)
3. la connaissance conditionnelle (savoir **mobiliser** la compétence au bon moment, en fonction de la situation)

Cette évaluation peut aussi se faire sous forme d'auto-évaluation : les participant-es comparent leurs compétences en début et en fin de formation, ce qui permet de mesurer leur progression.

Outils utiles :

Pour évaluer la connaissance déclarative, plusieurs techniques du « Techni'Kit 2.0 » peuvent être adaptées / détournées :

- Le service après-vente (fiche 80)
- Le débat aquarium (fiche 67)
- Le musée aux objets (fiche 95)
- Le schéma à reproduire (fiche 9)

Les mises en situations et jeux de rôles peuvent être de bons vecteurs de mesure des connaissances procédurales et conditionnelles. Attention néanmoins à ne pas mettre certain-es mal à l'aise, et au minimum à poser un cadre bienveillant et rassurant.

Comportements

Mise en pratique des
apprentissages après
la formation

Description :

L'évaluation du transfert des acquis (connaissances et compétences) consiste à **vérifier si les apprentissages sont appliqués (spontanément) sur le terrain**. Divers obstacles peuvent freiner cette mise en pratique, comme le manque de soutien, la résistance au changement ou l'absence d'infrastructures adaptées. Prévoir en formation un temps de retour sur soi et d'appropriation va favoriser le transfert vers la pratique. Inviter à définir des objectifs d'application en fin de formation permettra d'anticiper les obstacles avec les participant-es et de les aider à surmonter les difficultés. Typiquement, les ARE (Ateliers de Retour d'Expérience) proposés par certains organismes de formation quelques semaines après la fin de la session visent l'évaluation des comportements.

Critères / questions à (se) poser :

L'évaluation du transfert des acquis se prépare dès la fin de la formation par le biais de questions telles que :

- Pensez-vous que les compétences développées en formation pourront facilement être mises en œuvre sur votre terrain ? Et pourquoi ?
- Dans quelles situations concrètes pensez-vous mettre en application vos apprentissages ? Comment ?

L'ARE donnera aux participant-es et aux formateur-rices l'occasion d'échanger sur les difficultés et les leviers de la mise en pratique des acquis sur le terrain.

Outils utiles :

Un photolangage peut permettre de relever des situations vécues tout en prenant une distance émotionnelle face à celles-ci.

Par exemple, le photolangage de l'outil « Adaca » (outil d'accompagnement à la formation d'animateur-rices) invite à une analyse des difficultés rencontrées sur le terrain de l'animation.

Résultats

Impact sur le terrain

Description :

L'évaluation des impacts d'une formation nécessite de définir des **résultats concrets attendus**.

Par exemple, un objectif général comme « améliorer l'accueil de l'enfant » doit être traduit en actions précises et des indicateurs concrets doivent avoir été pensés et définis au préalable.

Une évaluation post-formation, après la mise en pratique, permet de vérifier si les résultats escomptés ont été atteints et d'ajuster les futures formations – en tenant compte bien entendu de tous les autres facteurs (ex : changements dans l'équipe, la hiérarchie, les priorités etc.) qui peuvent avoir freiné la mise en place de nouvelles pratiques sans que la qualité de la formation soit à remettre en cause.

Critères / questions à (se) poser :

En amont de la formation, il convient de se poser quelques questions :

- Quel est l'effet attendu de la formation sur le terrain ?
- Quelles actions et comportements seront concrètement mis en œuvre sur le terrain pour atteindre ce résultat ?
- Quels sont les changements ou les améliorations que nous visons en mettant en place cette formation ?
- Quels sont les indicateurs de résultats qui me permettront d'observer que les résultats auront été atteints ?

Qui ?

Les acteur·rices impliqué·es dans le processus d'évaluation d'une formation sont généralement : les participant·es, l'équipe en charge de la formation et éventuellement le·la commanditaire et les bénéficiaires direct·es.

- **Les participant·es** vont évaluer le dispositif de formation en donnant des informations sur leurs réactions, leurs acquis, leurs comportements post-formation et les résultats tangibles. Permettre à tou·tes les participant·es d'exprimer leur point de vue dans un dispositif qui mette chacun·e à l'aise et qui autorise à donner des retours négatifs sera déterminant pour la qualité de l'évaluation.
- **L'équipe de formation**, en s'appuyant sur les évaluations des participant·es et sur son expertise pédagogique pourra ensuite évaluer le dispositif de formation : sa pertinence, l'atteinte des objectifs, l'adéquation du dispositif aux objectifs fixés... Une formation donnée par un binôme de formateur·rices sera un réel atout au moment

de l'évaluation pour partager les perceptions et analyses de chaque formateur·rice. Le travail d'équipe aidera également à contextualiser et interpréter les données récoltées, à donner du sens aux écarts de résultats entre participant·es ou entre groupes ayant suivi le même module de formation. Enfin, le travail d'équipe aidera à aborder ce travail d'analyse qui peut être sensible émotionnellement. Car même s'il s'agit d'évaluer la pratique plutôt que la personne, l'évaluation négative n'est pas toujours facile à accueillir pour le·a formateur·rice. Une démarche de remise en question, un esprit ouvert à la critique et beaucoup d'humilité, d'écoute et de respect sont les qualités indispensables pour s'engager pleinement dans une démarche d'évaluation.

- **Le·la commanditaire** est un·e acteur·rice qui n'est pas toujours présent·e. Il·elle intervient quand une formation est demandée et commandée pour une équipe, un service ou une fonction. Le·la commanditaire fait le relais entre l'équipe, le service ou les fonctions concernées et l'organisme de formation. Avant la formation, il·elle communique sa demande et ses objectifs sur la base de sa connaissance et sa perception plus ou moins fine de la réalité de terrain. En fin de formation, prévoir une évaluation avec lui·elle est central pour échanger sur l'atteinte des objectifs, la mise en pratique et l'impact de la formation sur le terrain. Si la formation n'a pas pu répondre à tous les objectifs, de nouvelles interventions peuvent lui être proposées.
- **Les bénéficiaires directs** sont les publics qui, sur le terrain, pourront bénéficier de la formation des intervenant·es et de l'évolution de leurs compétences et pratiques. Intégrer les bénéficiaires dans le dispositif d'évaluation permettra d'apprécier les résultats et l'impact de la formation. Il s'agit d'une démarche complexe mais qui sera riche en apprentissages.

Si l'évaluation d'une formation ne peut par essence jamais être purement objective, c'est sa dimension intersubjective et donc la subtile intégration des points de vue des formateur-rices, des participant-es, du-de la commanditaire et éventuellement des bénéficiaires, qui lui donnera force et légitimité.

Quand et comment ?

Trop souvent, évaluation rime avec « fin de formation ». Pourtant, c'est dès le début que l'évaluation doit se penser et s'anticiper. Le Kit'Eval du Patro décrit l'évaluation d'une formation comme une valse à deux temps : une première prise de température est réalisée « **à chaud** », immédiatement après l'activité, puis elle est suivie d'un retour « **à froid** », dans un délai allant de quelques jours à quelques semaines, bien utile pour une prise de recul. Ce sont les deux grands temps de l'évaluation.

Les évaluations **en cours de formation**, à la fin d'une première journée par exemple, servent aussi dans une perspective de régulation à ajuster les contenus et méthodes. La valse se décline alors à trois temps, quatre temps ou davantage.

L'évaluation diagnostique qui intervient au démarrage de la formation, au temps 0, est aussi à souligner. Ce temps d'émergence des représentations des participant-es permet d'exprimer, conscientiser et partager tout ce que les participant-es connaissent déjà sur le sujet : les idées reçues, les croyances, les vrais ou les faux savoirs... Les contenus, la méthodologie et la manière de s'adresser aux participant-es pourra être adaptée en fonction du bagage du groupe. Au terme de la formation, revenir sur ces représentations permettra de mesurer le chemin parcouru entre le début et la fin de la formation. On ajoute souvent à ce moment, la récolte des attentes des participant-es.

Le choix des méthodes d'évaluation à utiliser avec les participant-es est aussi à bien réfléchir et anticiper : Évaluation individuelle ou collective ?

Méthode d'analyse qualitative (ex : entretien ou focus groupe) et ou méthode d'analyse quantitative (ex : questionnaire structuré)? Utilisation de techniques ludiques ou d'un questionnaire écrit? Et dans ce cas, via un questionnaire en ligne ou papier? Il existe une multitude de manières de procéder. Chaque méthode a ses atouts et ses limites. C'est en fonction des objectifs d'évaluation, de l'objet de l'évaluation (les quatre niveaux de Kirkpatrick cités plus haut) et du public concerné (nombre de personnes, culture de travail, climat d'ouverture et de confiance, disponibilité et motivation pour réaliser l'évaluation...) que l'on peut faire le choix le plus adapté à la situation.

Et après ?

En formation, nombreux sont les indices ou les signes qui permettent au-à la formateur-riche de déceler les effets de sa posture, de ses dispositifs ou de ses actions : l'engagement plus ou moins fort des participant-es dans les activités proposées ; la richesse des échanges ; l'enthousiasme à faire des liens ou à réinvestir les éléments vus précédemment ; le dynamisme des interactions. Tous ces indices lui permettent de réguler sa pratique en cours de formation : la rétroaction est directe.

Idéalement, les évaluations réalisées en fin de session devraient être suivies des mêmes ajustements. Pourtant, la plupart du temps – parce que l'attention se tourne déjà vers la prochaine activité prévue à l'agenda, parce que la formation que l'on vient d'évaluer ne se donnera plus avant l'année suivante – les réactions récoltées à chaud se perdent et ne revoient la lumière du jour qu'à la veille de la nouvelle édition de la formation – trop tard pour délivrer tout leur potentiel d'information. Pour qu'une évaluation soit réellement utile, il est nécessaire de prendre le temps, une fois les données récoltées, de les traiter et les analyser pour les traduire en pistes d'évolution concrètes. Ce n'est qu'en interprétant adéquatement les retours des participant-es, des formateur-rices



(et du-de la commanditaire) et en dégagant des actions concrètes qu'on se place dans cette fameuse « perspective de progrès ».

En résumé, pour évoluer positivement dans sa pratique, le-la formateur-riche suivra donc nécessairement ces cinq étapes de travail :

Définir ses **objectifs opérationnels** de formation :

- qui spécifient un résultat clair et mesurable ; pour les formuler on utilise principalement des verbes d'action : ex : « mettre en place une activité permettant... », « rédiger des consignes... », « comparer les retours... » ...
- qui mettent en évidence les tâches spécifiques qui doivent être accomplies progressivement pour atteindre un objectif général ;
- qui serviront de base à l'évaluation : celle-ci étant (en grande partie) l'adéquation ou l'écart entre les objectifs annoncés et ce qui a été atteint véritablement.
- Créer son ou ses outils d'évaluation ;
- Dispenser sa formation et l'évaluer à différents niveaux (Kirkpatrick, 1994) ;

- Analyser les données évaluatives récoltées ;
- Construire et mettre en action des pistes d'évolution.

Nous allons nous intéresser ici à la dernière étape : la construction et **mise en action des pistes d'évolution**.

Pour le passage à l'action, un outil de questionnement peut être utilisé. Il s'articule autour de quatre « C » :

- **Cesser** : retirer un élément du dispositif car il n'apporte pas de plus-value et/ou apporte de la confusion.
- **Créer** : apporter un nouvel élément permettant de faciliter l'atteinte des objectifs.
- **Conserver** : maintenir les techniques, méthodes ou contenus qui fonctionnent dans le dispositif.
- **Changer** : apporter une modification à un élément pour qu'il soit davantage congruent au regard des objectifs fixés.

Ce même outil peut aussi être utilisé comme grille d'évaluation avec les participant-es mais nous l'abordons ici comme grille de questionnement pour l'équipe de formation afin de favoriser sa mise en action.

Par exemple, déterminer ce qu'il faut conserver pourra apporter des pistes d'action concrètes à la fois sur le fond, la forme et le vécu.

Sur le fond ou les contenus de la formation, traduire l'analyse des résultats en actions concrètes pourrait consister à effectuer de nouvelles recherches, à se plonger dans de nouvelles lectures, à reformuler, notamment. Chercher à vulgariser, par exemple, en clarifiant les propos ; ou s'atteler à correspondre davantage à la réalité de terrain des participant-es.

Sur la forme et les méthodologies, la mise en action pourrait concerner la recherche et/ou la création de nouvelles techniques ou de nouveaux outils d'animation, la proposition d'une nouvelle organisation temporelle, d'un nouveau déroulé ou encore d'un rythme différent. Les consignes pourraient aussi faire l'objet d'une réécriture, en vue d'apporter plus de clarté et de précision.

Enfin, l'analyse du vécu pourrait donner lieu à de nombreuses adaptations concrètes de terrain. Le-la formateur-riche y trouve toujours une source d'inspiration pour évoluer dans sa propre posture et prendre davantage conscience de son rôle dans la dynamique du groupe, de ses forces et zones de progression.

Cet article est une invitation à repenser nos dispositifs d'évaluation pour en révéler tout leur potentiel et favoriser l'évolution des pratiques au bénéfice de nos publics en formation. Car même si la dynamique d'évaluation est une pratique bien ancrée dans le secteur la formation, l'analyse des données récoltées, leur intégration et la mise en pratique des pistes d'évolution sont des étapes qui sont souvent trop peu investies.

Si nous soutenons vivement le processus d'amélioration continue et le questionnement des formateur-rices sur leurs pratiques, nous voulons aussi souligner les risques et pièges d'une recherche constante d'amélioration et de progression. L'évaluation est aussi un outil de motivation et de renforcement des bonnes pratiques !

Il est donc essentiel de pouvoir accueillir des retours positifs en fin d'évaluation, se féliciter de son travail et de la dynamique de groupe qui a été créée, se satisfaire du cheminement parcouru par les participant-es dans le temps de la formation. Pouvoir entendre aussi un-e participant-e moins satisfait-e, comprendre sa réalité, sans tout remettre en question.

Autant de compétences ressources pour des formateur-rices motivé-es, serein-es, enthousiastes et qui pourront s'investir dans leur travail de façon durable, au service des apprentissages.

Coline GOURDIN ■

Sources

Fédération Nationale des Patros. (2017). Kit'Eval. FNP Edition.

Granger, L. (2024, janvier 23). *Evaluer une formation : les pratiques*. Récupéré sur Manager Go : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-de-la-formation.htm>

Hannecart, G., Lebrun, P., & Van de Steene, F. (2016, avril-mai-juin). *Evaluer une formation, tout un programme ! Zoom 2.0*, pp. 12-14.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs : the four levels*. San Francisco : Berrett-Koehler.

Marietti, M. (2023, août 24). *Réussir l'évaluation de sa formation : les outils et méthodes*. Récupéré sur Proactive Academy : <https://www.proactiveacademy.fr/blog/pedagogie-formation/reussir-levaluation-de-sa-formation-les-outils-et-methodes/>

Pottiez, J. (2017). *L'évaluation de la formation - Pilotez et maximisez l'efficacité de vos formations*. Paris : Dunod.

Tardif, J. (1997). *Pour un enseignement stratégique. L'apport de la psychologie cognitive*. Montréal : Logiques.

