

## ***Évaluer l'efficacité des dispositifs de formation professionnelle.***

Daniel Gilibert,

Enseignant-chercheur, Université de Bourgogne,

Eric Genty,

Consultant Ingénieur de formation, ACE management,

Isabelle Gillet,

Chargée d'études insertion formation

Mireille Marchand,

Ingénieure Responsable de formation continue, l'Université de Bourgogne

***Évaluer la satisfaction en formation  
permet d'optimiser un dispositif  
mais pas de l'évaluer***

# Évaluer la formation - Plan

## 1. Pourquoi ?

- > Le point de vue du commanditaire
- > Le point de vue du prestataire

## 2. Comment ?

- > les 4 niveaux d'impact de Kirkpatrick

## 3. études exploratoires

- > Quelle est la valeur et quelle est l'utilité des mesures de satisfaction en formation ?

## 4. Compléments aux pratiques d'évaluation

- > Indépendance et variétés des critères d'évaluation à prendre en compte

# 1. *Enjeux pour le commanditaire et le prestataire*

Se conformer à un cadre légal qui impose des évaluations :

- La loi du 4 juillet 1990 qui définit "l'habilitation des organismes de formation désireux de recevoir les aides de l'Etat".
- Normes AFNOR spécifiques (série NF X50)
- La loi du 20 décembre 1993 introduit dans le code du travail l'obligation de
  - > *"garantir l'efficacité des formations par des conventions précisant les publics accueillis, les objectifs poursuivis, les résultats obtenus notamment en matière d'insertion professionnelle"*.

# 1. *Pour le commanditaire*

Un service Universitaire de Formation Continue,  
quoiqu'il commande les formations,  
est lui-même un prestataire pour des financeurs publics ou  
privés...

TOUT COMMANDITAIRE  
EST LUI-MEME  
PRESTATAIRE !

↑ Financeurs

Service de Formation continue ↑

↑ environ 50 équipes pédagogiques

# 1. *Pour le commanditaire* *SUFCOB*

I→ Améliorer sa prestation de service  
dans le cadre d'une démarche qualité  
globale

- ↳ Évaluer la satisfaction des  
usagers/stagiaires
- faire encore et toujours mieux ;
  - recueillir la qualité perçue par l'utilisateur, degré de satisfaction ;
  - vérifier l'atteinte de(s) l'objectif(s) ;
  - mesurer la satisfaction vis-à-vis des enseignements, supports pédagogiques, conditions matérielles, etc.

↳ trouver de nouveaux clients : stagiaires ou entreprises

- valoriser l'évaluation en direction de nouveaux clients potentiels ;
- l'utiliser comme stratégie de communication et comme stratégie commerciale;

II→ Prouver aux prescripteurs et/ou financeurs qu'ils ont eu raison de choisir ce prestataire

↳ confirmer la confiance placée  
être transparent :

exposition du taux d'insertion dans l'emploi  
taux de réussite examens



↳ répondre à une obligation d'évaluation

- engagement contractuel imposé (Conseil Régional) ;
- engagement contractuel négocié, condition de renouvellement d'achat ultérieur

# ***1. Pour le prestataire Organisme de Formation privé***

## **I. ARGUMENTS**

Dans les interactions avec les commanditaires

## **II. NEGOCIER DES CONTRATS ET APPELS D'OFFRES**

Le commanditaire répercute l'évaluation de ses formations sur ses prestataires dans l'appel d'offres

## **III. OBTENIR A TERME UNE ACCREDITATION ASSEYANT SA CREDIBILITE**

## **IV. AMELIORER LES PRESTATIONS**

## **2. Modèles et critères d'évaluation -définition**

*Évaluer un dispositif de formation ce n'est pas  
seulement évaluer les apprentissages mais  
évaluer l'atteinte de tous les effets attendus :  
« en quoi le dispositif est-il utile et efficace ? »*

*Il faut donc inventorier l'ensemble des effets  
attendus par les protagonistes sur un  
dispositif de formation....*

## **2. Modèles et critères d'évaluation -définition**

- *La pratique d'évaluation est basée sur un critère unique de satisfaction*
- *...et des enquêtes trop rares*
  - *15% des entreprises tentent une évaluation*
  - *Et dans 80% des cas uniquement une enquête de satisfaction*
  - *Seulement 2,5% réalisent une analyse coût-bénéfice*

## **2. Modèles et critères d'évaluation – les freins**

*Quels sont les freins à l'évaluation  
d'efficacité ?*

- Manque d'expérience et  
de savoir-faire méthodologique*
- L'inertie des pratiques antérieures, le pessimisme*
- La mise en place des formations dans l'urgence  
favorise l'imprécision des objectifs et la seule  
évaluation de la satisfaction*

## **2. Modèles et critères d'évaluation – les freins**

*Le constat a posteriori des difficultés qu'il aurait fallu anticiper :*

- *Dispersion des stagiaires,*
- *Finalités floues des dispositifs,*
- *Mesures imprécises des questionnaires,*
- *Données éparses et contradictoires...*

*Ces évaluations apparaissent finalement :*

- *Peu utiles ou peu crédibles*
- *Chronophages et finalement non rentables ...*

## ***2. Modèles et critères d'évaluation - Kirkpatrick***

- L'inventaire des niveaux d'impact de la formation (Kirkpatrick)

1. Satisfaction

2. Acquis pédagogiques

3. Changements comportementaux

4. Bénéfices sur la tâche et pour l'entreprise

## ***2. Modèles et critères d'évaluation - Kirkpatrick***

Comment allons-nous ici les mesurer chez les stagiaires ?

Niveau 1. Satisfaction perçue:

-> Questionnaires pédagogiques

(objectifs et contenu, organisation, animation pédagogiques...)

Niveau 2. Acquis pédagogiques perçus

-> Sentiment de maîtrise sur 15 savoirs-faire



## **2. Modèles et critères d'évaluation - Kirkpatrick**

Niveau 3. Changements comportementaux perçus

Confiance des stagiaires quant à leur résultat possible à l'examen :

niveau, leur capacité de contrôle, d'efficacité personnelle, leur optimisme quant au résultat

Niveau 4. Bénéfices sur la tâche et pour le prescripteur

Pour la formation universitaire en soi :

Note ou validation de diplôme

Pour le FC pour DE :

Taux d'insertion (emploi ou stabilité de l'emploi)

### 3. Études exploratoires :

Ce que l'on va éprouver :

Si les niveaux sont liés les uns aux autres,  
Le niveau de satisfaction devra prédire :

- > les acquis perçus,
- > la confiance des stagiaires en leurs capacités
- > ainsi que la validation du diplôme (étudiants)  
voir leur niveau d'insertion (DE en FP).

# Étude exploratoire 1 :

- Formation à évaluer : TD de méthodologie en première année universitaire (formation initiale)
- Méthodologie : questionnaire en 3 parties
  - Niveau 1 de satisfaction :
    - satisfaction pédagogique (20 items)
  - Niveaux ultérieurs:
    - apprentissage perçu (15 items)
    - variables psychologiques : sentiment de contrôle, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle et optimisme par rapport à la note de l'examen
    - et apprentissage réel (note effective, évaluée sur 35 questions)
- Population : 149 étudiants de première année (moyenne d'âge : 19 ans)

# Étude exploratoire 1 : Résultats

1. Une satisfaction et un apprentissage décrits positivement ☺
2. Des réponses assimilables entre elles  
pour l'ensemble des questions de satisfaction  
alpha : .85  
pour l'ensemble des question d'apprentissage,  
alpha : .84
3. La satisfaction prédit l'apprentissage perçu  
( $r=0,49^{**}$ )

# Étude exploratoire 1

4. La satisfaction prédit également la confiance des étudiants dans le résultat qu'ils peuvent atteindre. ( $r=.41^{**}$ )

- Tableau 2 : Corrélations obtenues entre la satisfaction et les variables dites psychologiques

	Estime de soi / niveau	Sentiment d'efficacité personnelle / note	Sentiment de contrôle / note	Optimisme (Note attendue)
Satisfaction Globale	0.38**	0.35**	0.19*	0.20*

# Étude exploratoire 1

## Résultats concernant l'apprentissage perçu

5. L'apprentissage perçu prédit la confiance des étudiants quant à leur résultat ( $r=.50^{**}$ )

Tableau 3 : Corrélations obtenues entre l'apprentissage perçu et les variables psychologiques

	Estime de soi / niveau	Sentiment d'efficacité personnelle / note	Sentiment de contrôle / note	Optimisme (Note attendue)
Apprentissage perçu	0.51**	0.32**	0.28**	0.34**

# Étude exploratoire 1

ET LA PERFORMANCE A L'EXAMEN, LA NOTE EFFECTIVEMENT OBTENUE UN MOIS PLUS TARD ?

- la note attendue est certes prédictive de la note effective ( $r=.24^{**}$ ), pour le reste la confiance des étudiants dans leur résultat ne prédit pourtant pas la note ou performance effective (niveau :  $r=.11$ , contrôle  $r=-0.03$ , SEP :  $r= 0.02$ )
- L'apprentissage perçu ne prédit pas non plus la note effective ( $r=.05$ )
- Pire... une satisfaction élevée prédit une moins bonne note à l'examen ( $r = -0,20^*$ )

# Étude exploratoire 1

## DISCUSSION

- Satisfaction=  
apprentissage perçu=  
confiance en soi pour l'examen

Mais  $\neq$

- Performance effective en situation d'examen

DONC

- L'objectif essentiel de la formation, la réussite lors d'un contrôle de connaissance, est le plus mal prédit



Les effets de la formation supérieure  
sur le devenir des demandeurs  
d'emploi

Évaluer des formations tout niveau  
confondu, proposées par  
l'intermédiaire du Service de  
formation continue

# Étude exploratoire 2

## Méthodologie

- Deux questionnaires à 6 mois d'intervalle (à l'issue de la formation et 6 mois après)
  - **Questionnaire de satisfaction :**
    - à l'issue de la formation (24 items) ;
  - **complété de mesures psychologiques (confiance emploi):**
    - sentiment de contrôle, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle et optimisme quant à la recherche d'emploi ainsi que l'estimation du nombre de mois nécessaire pour trouver un emploi
  - **Questionnaire d'insertion :**
    - questions relatives à la situation des stagiaires avant, pendant et après la formation. Variables psychologiques remesurées pour les personnes en recherche d'emploi (53 questions)
- Population : 36 personnes ont répondu aux deux questionnaires (moyenne d'âge : 31 ans)

# Résultats

## concernant la satisfaction

1. Bonne satisfaction à l'issue de la formation
2. Les diverses réponses en terme de satisfaction sont assimilables, Alpha = .89
3. Satisfaction prédictive de la confiance des DE quant à leurs possibilités d'accès à l'emploi

➤ Tableau 1 : Corrélations entre les variables psychologiques et la satisfaction (N=48)

	Estime de soi /RE	Sentiment d'efficacité personnelle /RE	Sentiment de contrôle /RE	Optimisme /RE
Satisfaction	0.30*	0.36*	0.38**	0.36*

# Non prédictivité de la satisfaction

La satisfaction n'est pourtant pas prédictive  
Ni de l'apprentissage effectif (réussite à l'examen)

Ni de l'accès à l'emploi après la formation  
(insertion professionnelle)

- Qu'ils obtiennent ou non le diplôme, les DE étaient tout aussi satisfaits
- Qu'ils soient en emploi (CDI, CDD) ou non (DE ou poursuite d'études) les DE étaient tout aussi satisfaits de la formation

# Confiance vis-à-vis de l'accès à l'emploi

- Seule l'estimation du nombre de mois nécessaires à l'accès prédit la situation professionnelle à six mois

Tableau 4 : Croyances rapportées par les répondants en fonction de leur devenir professionnel

	En emploi	Sans emploi ou poursuite d'études	F	Niveau p (bil.)
Sentiment de contrôle	3.95	3.43	1.34	0.26
Estime de soi	4.42	4.31	0.06	0.81
Sentiment d'efficacité personnelle	4.74	4.94	0.40	0.53
Optimisme	3.94	3.75	0.13	0.72
Nb mois pr trouver emploi	4.92	8.64	3.92	0.06*
Nb sujets (N=36)	19	16		

## Étude 2 - Discussion

- Les publics en formation professionnelle sont satisfaits de l'apprentissage reçu . 😊
- Mais toutes ces variables sont sans lien avec l'apprentissage effectif (réussite à l'examen) ou le devenir des stagiaires (insertion professionnelle)
- Prendre en compte les perceptions individuelles « à chaud » est insuffisant pour évaluer l'efficacité des formations

# Conclusion- Générale

- Les formations évaluées dans ces deux études exploratoires semblent propices à une satisfaction ressentie, à l'assurance des stagiaires et/ou l'apprentissage perçu. 😊
- Mais à chaque fois, il n'y a aucun lien avec l'apprentissage effectif (réussite à l'examen) ou le devenir professionnel.
- Les effets attitudinaux sont indépendants des résultats concrets et ultérieurs de la formation
- C'est un effet « à chaud »

# Conclusion- Générale

Pourquoi continuer d'évaluer à chaud ?

- Permet d'ajuster des modalités pédagogiques, de repérer les améliorations à faire / C'est le minimum attendu pour assurer la cohérence pédagogique
- L'évaluation à chaud est généralement positive
- Elle permet d'entretenir une image positive de la formation.
- C'est important car la qualité de la formation s'appréhende dans les conversations essentiellement par ce biais.

Mais elle n'est pas prédictive du reste...



# Conclusion- Générale

Comment peut-on prédire « à chaud » ?

- Privilégier des questions d'anticipation quant aux objectifs : la note qu'on s'attend à obtenir ou le nombre de mois qu'ils estiment nécessaires pour trouver un travail.

Mieux que prédire,  
évaluer « à chaud » et « à froid »  
en anticipant la dispersion des stagiaires

## 4. Conclusion- Compléments

PLANNIFIER UN PROGRAMME  
D'EVALUATION

## **4. Modèle et critères d'évaluation - Kraiger**

Quoi évaluer ? Les 3 composantes sous-jacentes et indépendantes de l'évaluation d'après Kraiger (1993)

-> évaluer les résultats cognitifs

Connaissances verbales/ structuration des connaissances/  
utilisation de ces connaissances en contexte

-> évaluer les résultats comportementaux

Procédures spécifiques/ composition des procédures/  
automatisation de l'ensemble de la tâche

-> évaluer les résultats affectifs ou attitudeaux

Attitudes vis-à-vis de l'organisation

Attitudes de la tâche à réaliser : Sentiments de  
compétence/d'efficacité personnelle/ de contrôle/  
définition d'objectifs optimistes

## Ce modèle permet au formateur :

- De planifier des objectifs pédagogiques à moyen et court termes (résultats cognitifs et comportementaux ou des changements d'attitudes, plus ou moins structurés)
- De planifier des mesures correspondantes permettant à la fois d'évaluer l'avancée du stagiaire et l'efficacité du dispositif
- De développer une stratégie d'ajustement pédagogique vers des objectifs précis

## 4. *Autres amendements*

La formation a des raisons d'être...

indépendantes de la qualité du contenu ...( Brown & al. )

- > Identifier les valeurs et aspirations professionnelles développées chez les stagiaires
- > Identifier la culture de service qu'elle entretient
- > Identifier les objectifs institutionnels (satisfaire une visée de gestion des ressources humaines. Ex: sensibiliser aux risques psychosociaux)

## ***4. Autres amendements***

Prendre en compte les contraintes de la structure et des acteurs !

Évaluer le gain économique et le retour sur investissement (comme le secteur de la vente - STEM, voir également Phillips)

Optimiser le coût ou la qualité des ressources internes...

# 5. Synthèse, la pratique idéale

**Niv.1 : Réactions immédiates (questionnaires de satisfaction)**

**Niv.2 : Autres évaluations « à chaud » (Niveau Immédiat)**

- – **Connaissance :**
  - Verbale (tests de connaissance, exercices type ),
  - Organisation (Résolutions de problèmes : interventions à conduire, exercices de groupe, plan de résolution de problème, justifications)...
- – **Compétences :**
  - Procédures et Compilation (exercices de jeu de rôle collectif et individuel, auto-évaluations dans une situation antérieure, explicitations des vecteurs d'erreurs et de stress)
  - Automatisation : rapidité...
- – **Affects (Échelles de mesures standardisées ou auto évaluations de ses capacités quant aux objectifs, optimisme, satisfaction dans la tâche à réaliser) :**
  - Attitude,
  - Motivation,
  - Confiance, Sentiment de compétence, de contrôle, d'efficacité personnelle...

## ***5.- Synthèse, la pratique idéale***

### **Niv.3 : Évaluation à froid et transfert comportemental en situation de travail (Niveau Intermédiaire)**

Éventuellement analysé par un responsable de la formation (lors d'un entretien annuel)

- – connaissance : Organisation, Stratégies de résolutions
- – compétence : Automaticité (Performance lors d'incidents : résultats ou retours en séances d'analyse de la pratique)
- – Affects: Attitude, Motivation, Confiance, Sentiment d'efficacité personnelle (perceptibles lors de l'entretien) Satisfaction des clients (groupes tests ou réclamations reçues) Climat d'équipe, recrutement, absentéisme, travail en équipe...



## ***5. Synthèse, la pratique idéale***

### **Niv.4 : Retombées et résultats des formés (Niveau Ultime)**

Évaluation du climat d'entreprise, Dysfonctionnement  
: nombres, types, importance,  
satisfaction client  
groupe tests et nombre de réclamation...

### **Niv. 5 : Niveau Financier**

équilibre budgétaire pour l'O.F.  
et R.I. pour le commanditaire,  
évolution de la productivité,  
évolution des coûts liés aux erreurs,  
turn-over et absentéisme...

**Vous avez des besoins en évaluation de  
dispositif, nous avons des subventions  
Vous cherchez du personnel qualifié,  
nous avons des étudiants à placer**

**Écrivez-nous !**