

ÉVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION ET DE SES EFFETS

Marie Luce RAIGNEAU

SOMMAIRE

I - Introduction	P 3
II - Définition	P 3
1/ Une décision est à prendre	P 3
2/ Un jugement est à porter	P 4
3/ Des informations sont à recueillir	P 4
III - Clarification de la dimension stratégique	P 4
1/ Les acteurs	P 5
2/ Le niveau de décision	P 7
3/ L'objet de l'évaluation	P 7
IV - L'élaboration du dispositif d'évaluation	P 8
1/ Le référent	P 9
2/ Le référé	P 9
3/ Les conditions de l'évaluation	P 10
V - Illustration par 4 ébauches de scénarios possibles	P 10
1/ Évaluation des acquis	P 11
2/ Évaluation d'une action	P 12
3/ Évaluation d'une action et de ses transferts	P 13
4/ Évaluation d'une action et de ses effets	P 14
VI - Conclusion	P 16

I- INTRODUCTION

Souvent, dans le secteur de la formation, lorsqu'une décision d'évaluation est prise, il s'agit de mettre en place une évaluation des apprentissages effectués par les stagiaires dans le cadre d'une action de formation. Il s'agit alors d'une évaluation des acquis de la formation.

Mais le champ de l'évaluation peut être plus large, et peut concerner l'action de formation elle-même, au niveau de l'ingénierie pédagogique, ou encore, prendre plus globalement en compte l'ensemble du processus mis en œuvre, depuis les éléments à l'origine de la demande jusqu'au transfert et aux effets de la formation. D'autres paramètres que les seuls acquis des stagiaires sont à prendre en compte. Des éléments qui s'inscrivent à l'origine de la demande de formation sont à explorer, de même que le transfert et le réinvestissement des acquis de la formation sur le champ professionnel.

Il s'agit alors d'explorer en quoi la formation a contribué à produire des changements en situation professionnelle, tels que ceux-ci étaient escomptés au démarrage de l'action.

Cette dimension donnée à l'évaluation s'inscrit dans des espaces de temps et de lieux différents, de même que d'autres acteurs que les seuls formateurs sont à solliciter.

La prise en compte de ces différents éléments peut également interroger la légitimité de ceux qui vont être habilités à conduire ce travail.

Mais avant d'approfondir les différents paramètres à prendre en compte pour mettre en place une démarche d'évaluation, il peut être utile de rappeler ce qu'elle est.

II - DÉFINITION

L'évaluation est un acte que nous posons tous les jours, souvent de façon implicite ou spontanée, sans toujours en prendre conscience. Pour faire de cet acte, un acte pensé et raisonné, il nous faut clarifier ce que signifie l'évaluation et mettre à jour ce que nous faisons lorsque nous évaluons.

Pour cela, nous pouvons partir d'une définition empruntée à JM Barbier¹ :

« L'évaluation consiste à recueillir des informations permettant de porter un jugement (de valeur), en vue de prendre une décision ». Cette définition relativement simple, recèle une richesse et une complexité plus grandes qu'il n'apparaît de prime abord. L'évaluation se situe au-delà d'un acte isolé et d'une recherche d'outils. Elle est avant tout une démarche qui s'inscrit dans une logique de projet dont elle emploie certaines dimensions méthodologiques.

Situons d'abord notre propos dans son contexte : bien que cette démarche soit avant tout méthodologique et qu'elle puisse s'inscrire dans tout type de domaine et sur tout type de projet, nous la resituons dans le contexte de la formation et nous l'interrogerons sous cet angle.

Reprenons des termes de la définition.

Cette définition, simple et brève, contient 3 idées fondamentales :

- « Recueillir des informations »
- « Permettant de porter un jugement (de valeur) »
- « Afin de prendre une décision ».

1/ Une décision est à prendre

Si nous partons de la dernière idée, nous comprenons que l'évaluation n'a pas de sens dans l'absolu. Ce qui lui donne sens, c'est la décision qu'elle va aider à prendre. Il est donc important d'identifier le type de décision concerné car elle va orienter l'ensemble de la démarche d'évaluation. À ce niveau, un travail d'élucidation est à réaliser dès que la demande d'évaluation est effectuée, à la fois sur l'identification du commanditaire et sur les raisons à l'origine de la demande. « Il s'agit de déterminer quelle décision est préférable, ce qui implique l'existence d'échelles d'utilités subjectives ». « L'évaluation se situe plus dans un contexte politique (au sens large), où une décision est à prendre, plutôt que dans un cadre scientifique, où un savoir est à valider. »²

¹ JM Barbier est enseignant chercheur au CNAM.

² Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation. 3^e édition Retz 2005. P 391.

2/ Un jugement est à porter

Seconde idée, cette décision repose sur un jugement qui va être porté sur un objet donné, il est donc important de bien définir ce qui va faire l'objet de l'évaluation. Des confusions sont parfois faites sur ce qui est réellement à évaluer : s'agit-il d'un résultat ou d'un processus, d'acquis de formation ou de compétences professionnelles, de certains de ces éléments, ou de l'ensemble ?... Il importe de ne pas se tromper au regard de la décision que l'évaluation doit aider à prendre.

Et c'est ce jugement porté qui va nous permettre de prendre une décision. Il est à noter que la notion de valeur, placée entre parenthèse, renvoie à une notion de subjectivité comprise dans toute démarche d'évaluation. En effet, si nous tendons vers le plus d'objectivité possible, il reste toujours une part de subjectivité qui provient entre autres, des décisions à prendre et des choix que va faire celui qui a la responsabilité de construire la démarche d'évaluation.

3/ Des informations sont à recueillir

Enfin, troisième idée, celle qui ouvre la définition : les informations recueillies permettront de porter un jugement et de prendre une décision. Il importe donc de s'interroger sur les informations dont nous avons besoin au regard de la décision à prendre, et d'être extrêmement précis sur la nature de celles-ci et sur les modalités de leur recueil. Tout n'est pas utile et nécessaire, il s'agit donc d'opérer des choix au moment de l'élaboration du dispositif d'évaluation.

Ainsi, avant de se lancer dans la conception et la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation, il convient de se poser un certain nombre de questions, les réponses à celles-ci contribuant à structurer une démarche adaptée aux objectifs poursuivis.

Deux étapes fondamentales sont à réaliser avant la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation :

- La clarification de la dimension stratégique de l'évaluation
- L'élaboration du dispositif

Ce sont ces deux étapes qui sont présentées dans la suite de cet article.

III - CLARIFICATION DE LA DIMENSION STRATEGIQUE DE L'ÉVALUATION

La première étape, trop rarement traitée lorsque nous décidons de mettre en œuvre une démarche d'évaluation, est de clarifier la dimension stratégique de celle-ci.

Il s'agit en effet de déterminer l'importance qui va être donnée à cette démarche, tant au niveau du projet d'évaluation lui-même, que des acteurs concernés, des moyens à mettre en œuvre, de la durée et des coûts à engager.

C'est au cours de cette étape qu'un certain nombre de contraintes seront prises en compte, contraintes qui permettront de déterminer si l'évaluation portera sur les apprentissages effectués par les stagiaires, (les acquis de la formation), ou si l'évaluation s'inscrit dans une dimension plus large, qui portera sur l'évaluation d'une action de formation et sur ses effets. Ces éléments indiqueront également dans quel espace-temps devra se dérouler l'évaluation, à savoir :

- Au démarrage de la formation,
- Lors de son déroulement,
- À la fin,
- Après la formation
- Ou bien à ces différents moments.

Pour pouvoir clarifier et prendre toute la mesure du projet d'évaluation, il convient d'identifier tous les acteurs qui sont concernés, directement ou non par celui-ci et de s'interroger sur leurs enjeux et le rôle qu'ils pourront jouer au sein de cette démarche.

1/ Les acteurs

Quel que soit le projet concerné, l'évaluation concerne directement ou indirectement un ensemble d'acteurs et représente pour chacun d'eux des enjeux qu'il peut être pertinent de clarifier afin de concevoir et de mettre en œuvre une démarche d'évaluation adaptée aux objectifs et besoins identifiés. Cette dimension d'analyse permettra de définir plus précisément la nature des informations à recueillir.

- Le commanditaire, la maîtrise d'ouvrage

Il s'agit de pouvoir répondre à un certain nombre de questions afin de mieux comprendre les dimensions à prendre en compte pour l'évaluation : Qui est le commanditaire ? Pour quelles raisons souhaite-t-il une évaluation ? Quels sont ses enjeux dans cette démarche ? Quels moyens souhaite-t-il ou peut-il allouer ? S'agit-il d'une évaluation de conformité ? Si non, quelle décision l'évaluation doit-elle aider à clarifier ? Au regard des objectifs poursuivis par le commanditaire et son institution, quelle ampleur peut être donnée au projet ?

Nous retrouvons ici, une démarche similaire à celle qui est mise en œuvre lors de l'analyse d'une demande client. Ce qui signifie que le processus d'évaluation devrait pouvoir se négocier au moment de l'analyse de la demande qui porte sur la mise en œuvre d'un projet de formation. Mais, même si la décision intervient après le démarrage de la formation, il est important d'analyser la demande d'évaluation. La clarification des enjeux de la maîtrise d'ouvrage permettra d'identifier les investigations à mener et les limites de celles-ci.

L'analyse permet également de découvrir qu'il peut y avoir, éventuellement, une confusion au niveau des objectifs attendus : la demande d'évaluation des capacités acquises par la formation masque parfois une demande d'évaluation des capacités ou compétences professionnelles mises en œuvre en situation de travail. C'est le cas qui peut parfois se produire lorsque l'évaluation faite en formation doit servir à valider la qualification des professionnels à exercer sur le terrain.

Il est tout à fait légitime qu'un commanditaire sollicite une aide pour la mise en place d'une démarche d'évaluation en situation professionnelle. Il est important alors, d'identifier qui peut évaluer sur le terrain et, éventuellement, il peut être proposé un dispositif d'accompagnement des hiérarchiques de proximité à effectuer cette évaluation. Dans ce cas de figure, l'accompagnement des hiérarchiques peut s'inscrire dans le cadre d'une formation action en situation de travail et cette approche nécessite de prendre en compte d'autres paramètres que ceux qui concernent les seuls apprentissages.

- La maîtrise d'œuvre, la maîtrise d'œuvre déléguée

La demande transmise à la maîtrise d'œuvre représente également pour cette dernière des enjeux qu'il peut être intéressant de clarifier. La demande d'évaluation peut représenter une opportunité permettant de mieux comprendre le système client au regard de la formation et cette approche peut contribuer à :

- Améliorer le processus de formation,
- Vérifier l'adéquation de la formation au regard de la demande initiale,
- Vérifier que les différentes étapes préalables à la conception et à la réalisation de la formation ont été correctement mises en place,
- Mieux identifier la pertinence des modalités mises en œuvre lors de l'analyse des besoins.

En fonction de ses propres enjeux, la maîtrise d'œuvre va investir différemment ce projet et peut être amenée à modifier son choix initial du responsable du projet d'évaluation. Si elle considère que l'évaluation s'inscrit essentiellement dans une demande de conformité sans enjeu particulier, il est évident qu'aucun moyen spécifique ne sera alloué à l'évaluation, et celle-ci s'inscrira plus dans une logique d'évaluation des acquis telle qu'elle est souvent pratiquée en fin de formation

- Le responsable du projet d'évaluation

Bien qu'étant un des premiers concernés par le projet d'évaluation, il est parfois oublié dans l'analyse stratégique.

Le concernant, il est important de se poser les questions suivantes : Quelle légitimité a-t-il en tant que responsable du projet d'évaluation ? Quels moyens lui sont délégués pour réaliser cette démarche ? A-t-il l'autorité suffisante, du fait de ses compétences, de son positionnement, ou des moyens alloués, pour mener ce projet ? Quelle mission lui a été confiée ? Est-ce lui qui a fait une analyse de la demande d'évaluation, et à quel moment ? Quels enjeux a-t-il lui-même, dans la conduite de ce projet ?

La réponse à ces questions permettra au responsable du projet d'évaluation, de préciser le cadre attendu de sa prestation, l'aidera à ajuster sa démarche et à clarifier son positionnement.

Il faut reconnaître que souvent la question de la légitimité de l'évaluateur est peu abordée, sauf s'il est choisi à l'extérieur du système, et il y a parfois confusion de rôle entre le formateur et l'évaluateur. Les deux fonctions peuvent être attribuées au même acteur, si un travail d'analyse a été fait préalablement, afin de vérifier la pertinence de ce choix.

- Les formateurs

L'évaluation d'une action de formation ne peut laisser indifférents les formateurs qui y ont travaillé. Elle peut représenter des enjeux qui peuvent être de nature différente : être un moyen d'avoir un retour sur la pertinence de leur approche, tant au niveau des contenus traités que de la stratégie pédagogique, être une vérification des acquis des stagiaires et des éléments transférables en situation professionnelle, permettre d'apprécier la cohérence de la formation au regard des besoins du terrain, être une modalité de reconnaissance de leurs compétences et contribuer à une valorisation professionnelle,...

La prise en compte des enjeux que représentent pour eux l'évaluation, permettra de les associer activement aux processus de conception et/ou de mise en œuvre de la démarche. Elle leur permettra de mieux identifier les objectifs de l'évaluation et les aidera à se positionner dans ce qui est attendu d'eux. Elle évitera certains effets négatifs qui peuvent fausser les résultats de l'évaluations notamment parce que les formateurs vivant celle-ci de façon très négative, plutôt dans une logique d'examen, peuvent être tentés de prévenir les stagiaires des sujets qui seront traités au moment de l'évaluation.

- Les stagiaires

Pour les stagiaires, l'évaluation peut être vécue de deux façons : elle peut être considérée comme un moyen de vérifier des acquis, d'être valorisés, de mieux prendre en compte leurs besoins, d'avoir un temps et un lieu d'expression officielle, ou bien représenter une sanction, un rappel de situations de contrôles ou d'examens.

Si nous voulons les intégrer activement dans cette démarche et faire en sorte que l'évaluation soit vécue comme un moyen d'accompagnement d'un processus d'apprentissage, et qu'ils soient eux-mêmes en capacité de s'auto évaluer, il est intéressant de rendre explicite cette démarche et de leur donner suffisamment d'éléments pour les rendre acteurs du processus.

- Les responsables hiérarchiques

Pour les responsables hiérarchiques, lorsqu'ils sont associés à la démarche et que leurs enjeux et intérêts sont pris en compte, l'évaluation peut représenter 2 pôles d'intérêts :

- Elle peut leur permettre de vérifier que la formation est un moyen utile, qu'elle est bien positionnée, et qu'elle représente un investissement pertinent ,
- Elle peut être prise comme un levier pour le management des agents, en permettant de mieux identifier les capacités qui peuvent s'acquérir en formation, en repérant les conditions de transfert et de développement de celles-ci en situation professionnelle.

La prise en compte des enjeux des hiérarchiques peut contribuer à clarifier la démarche à mettre en œuvre, et lever l'ambiguïté qui existe parfois entre : être bon en formation et être un bon professionnel, les deux étant parfois confondus. Elle permet également de distinguer ce qui peut faire l'objet d'une évaluation dans le champ de la formation de ce qui relève de l'évaluation dans le champ professionnel, tout en clarifiant le rôle des différents acteurs dans cette démarche.

Par exemple, si l'évaluation des acquis relève du champ de la formation, l'évaluation des transferts relève plutôt du champ professionnel, et les hiérarchiques de proximité ne peuvent être exclus de la démarche à mettre en œuvre. Mais ce n'est pas pour autant, que nous devons les laisser réaliser seuls et dans n'importe quelles conditions, cette démarche. Un accompagnement peut être mis en place qui permet d'évaluer les acquis des stagiaires sur ces deux champs, en y associant à chaque fois les acteurs les plus pertinents.

D'autres acteurs, selon le type de projet, peuvent être concernés par l'évaluation. Nous ne les citerons pas tous, il suffit, à chaque fois qu'une démarche d'évaluation est envisagée, de se poser la question de qui ils sont et d'essayer d'identifier leurs enjeux.

Les autres dimensions de l'analyse stratégique

Deux autres dimensions vont concourir à donner la dimension du projet d'évaluation :

- Le niveau de décision que l'évaluation doit permettre de prendre,
- La détermination de l'objet de l'évaluation.

2/ Le niveau de décision

Pour une action de formation, il est généralement identifié 4 niveaux de décisions que l'évaluation peut aider à prendre.

a- Pour aider à sélectionner les personnes

Il s'agit de mettre en place une évaluation qui va permettre de sélectionner les personnes qui vont suivre la formation au regard du nombre de places disponibles. L'évaluation peut également servir à vérifier que le niveau des stagiaires est suffisant lorsque des pré requis sont nécessaires. Il s'agit du même niveau que celui mis en œuvre lors du recrutement de personnes pour un emploi.

Lorsque nous nous positionnons sur l'évaluation « d'une action et de ses effets », il peut être intéressant de repérer le niveau des participants afin d'en tenir compte dans l'évaluation finale.

b- Pour accompagner l'acquisition de nouveaux apprentissages

Ce deuxième niveau s'inscrit dans une démarche d'accompagnement qui vise à renforcer la dimension formative de l'évaluation. Celle-ci, centrée sur les apprentissages d'un individu au regard des objectifs posés, s'inscrit dans un accompagnement qui vise à optimiser la formation. Cette forme d'évaluation peut être réalisée à différents moments de la formation afin de tenir compte du niveau des stagiaires et de mieux suivre leurs évolutions. Elle peut aussi être mise en œuvre en situation professionnelle pour accompagner et suivre les acquis d'un agent.

c- Pour reconnaître, certifier, qualifier

Troisième niveau de prise de décision à laquelle peut contribuer l'évaluation : reconnaître, valoriser les résultats atteints par une ou plusieurs personnes, souvent au regard d'un groupe de référence. Ce niveau d'évaluation, sommative³, est celui qui s'inscrit dans la délivrance de titres professionnels. Cette forme d'évaluation peut également se retrouver dans le champ professionnel, dans le cadre de la professionnalisation des agents et de leur mobilité professionnelle.

d- Pour reconduire, adapter ou arrêter

Ce dernier niveau concerne la décision de reconduire ou non une action, en la maintenant à l'identique ou en y apportant des modifications.

À ce niveau, l'évaluation prend en compte les différents éléments du processus mis en œuvre. Ces éléments peuvent concerner l'ingénierie pédagogique, ou prendre en compte les éléments à l'origine de la demande, c'est-à-dire les objectifs de changement attendus, les besoins analysés, la pertinence du choix d'une action de formation comme moyen d'atteinte des objectifs de changement,...

Lorsque nous intervenons sur l'évaluation d'une action et de ses effets, les deux derniers niveaux de prise de décision, sont nécessairement inclus dans cette approche.

3/ L'objet de l'évaluation

Il s'agit ici de préciser ce qui va réellement faire l'objet de l'évaluation : veut-on évaluer les acquis des personnes, une action ou un projet de formation ? Ces trois niveaux peuvent s'inscrire dans un même projet d'évaluation, à la condition de prendre en compte les paramètres propres à chacune des dimensions et en faisant la distinction entre les résultats produits par l'action ou le projet, et le processus, c'est-à-dire le fonctionnement mis en œuvre pour atteindre les objectifs visés.

Par exemple, l'évaluation des acquis des personnes n'est pas suffisante pour en déduire que l'action de formation était pertinente ou non : le niveau de départ des stagiaires pouvait être excellent ce qui a

³ "dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation" de G. De Landsheere. (PUF 1979)

"(...) l'évaluation sommative revêt le caractère d'un bilan. Elle intervient donc après un ensemble de tâches d'apprentissage constituant un tout, correspondant, par exemple, à un chapitre de cours, à l'ensemble du cours d'un trimestre, etc. Les examens périodiques, les interrogations d'ensemble sont donc des évaluations sommatives.

Alors que l'évaluation formative revêt, en principe, un caractère privé (sorte de dialogue particulier entre l'éducateur et son élève), l'évaluation sommative est publique : classement éventuel des élèves entre eux, communication des résultats aux parents par un bulletin scolaire, attribution d'un certificat ou d'un diplôme, ... (d'après BLOOM)."

obligatoirement des incidences sur les résultats atteints, alors que le processus pédagogique pouvait être de piètre qualité, ou l'inverse.

Il importe donc, au moment de la construction du dispositif, de prendre en compte cette double dimension, que nous illustrons par quelques exemples, ci-après.

Lorsque le travail d'analyse stratégique est terminé, nous avons une assez bonne représentation de la dimension à donner au projet et des moyens (financier, humain, matériel et délai de réalisation) à négocier. Nous pouvons ensuite passer à la phase de conception du dispositif lui-même.

Ce temps d'analyse n'est pas très long, et dépend de l'ampleur du projet à conduire et des enjeux sous-jacents. Mais il est une étape stratégique de première importance

Il permet également de s'interroger sur la dimension participative qui va être donnée ou non au projet d'évaluation. C'est-à-dire de se poser la question du rôle à jouer par chacun des acteurs : seront-ils associés pour jouer une dimension active au moment de la conception ou de la mise en œuvre du projet ? seront-ils consultés à certaines étapes ? Où seront-ils principalement destinataire des informations produites mais sans être associés aux différentes phases de la démarche ?

Tous les cas sont possibles, tout dépend de l'ampleur du projet, de sa dimension stratégique, du type de décision à prendre, des moyens alloués.

IV - L'ELABORATION DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

La clarification de la stratégie de l'évaluation permet de déterminer plus précisément les informations à recueillir et de définir les conditions dans lesquelles se déroulera l'évaluation. Ce sont ces éléments qui construiront le dispositif d'évaluation.

La démarche consistant à recueillir des informations de ce qui se passe dans le réel à un instant $t+1$, et de les analyser au regard de ce qui était attendu initialement au temps t , c'est à ce niveau qu'intervient une part de subjectivité, dans la sélection qui est faite de ce qui va être évalué et dans le choix des informations à recueillir.

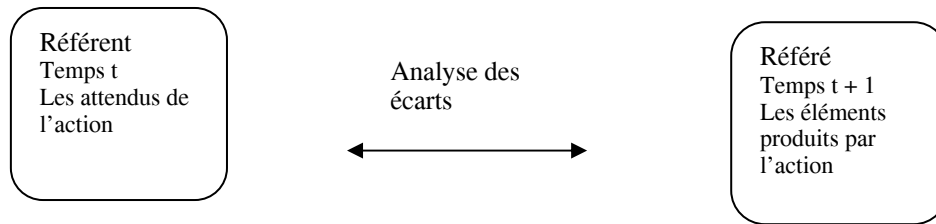
Trois précautions peuvent être prises afin de réduire cette dimension :

- Clarifier, rendre explicite les éléments du référentiel d'évaluation, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui seront pris en compte pour évaluer,
- Favoriser la dimension participative dans la phase de conception du dispositif. Cette dimension contribue à clarifier la démarche en réduisant la part de subjectivité individuelle,
- Faire valider, au moins auprès de la maîtrise d'œuvre voire de la maîtrise d'ouvrage, le dispositif d'évaluation, avant sa mise en œuvre, lorsqu'il s'agit d'évaluer d'autres dimensions que celles des acquis.

L'évaluation va consister à analyser les écarts entre ce qui était attendu initialement (ces éléments sont définis par le référent), et les résultats obtenus (éléments qui sont définis par le référé). L'évaluation est plus qu'un contrôle⁴ puisqu'il s'agit d'effectuer un travail d'analyse des données recueillies, en prenant en compte un certain nombre de paramètres qui peuvent expliquer les résultats atteints. La dimension d'analyse et l'interprétation⁵ qui en sont données sont essentielles au jugement qui sera produit, et à la décision qui sera prise.

⁴ Le contrôle est la mesure d'un écart au regard d'une norme donnée

⁵ Wikipédia. « D'une manière générale, le mot interprétation (du latin *interpretatio*) désigne l'action d'interpréter ou bien le résultat de cette action. En linguistique, une interprétation est le fait de donner un sens à un signe, un geste, une parole... En herméneutique, on cherche à interpréter le sens d'un texte en allant au delà du sens premier (ou littéral), pour trouver les autres sens, les sens cachés. Expliquer ce qu'il y a d'obscur et d'ambigu dans un écrit, dans une loi, dans un acte. **Interpréter une loi** : En expliquer, en déterminer le sens par une loi supplémentaire. Dans une acception plus étendue, expliquer, deviner une chose par induction ou tirer d'une chose quelque indication, quelque présage, etc. »



Dans cette phase de construction du dispositif, il s'agit d'élaborer ce que seront les éléments de référence sur lesquels nous allons nous appuyer pour évaluer, c'est-à-dire de définir précisément ce que nous voulons évaluer et les informations dont nous avons besoin pour effectuer ce travail. Ces éléments vont se retrouver dans le référé et le référé de l'évaluation, de même que seront précisées les conditions dans lesquelles sera effectuée l'évaluation.

1/ Le référé de l'évaluation

Le référé est ce en fonction de quoi pourra être porté le jugement.

C'est ce qui nous sert d'élément de référence, ce à quoi nous nous référons pour juger ou non de la pertinence d'une action ou des apprentissages réalisés. Généralement ces éléments nous sont donnés, en amont de l'action, par les objectifs définis, le choix des modalités de formation, la définition de l'organisation pédagogique...

Ces informations appartiennent au champ du "devoir être" et non pas à celui de la réalité.

C'est lors de l'élaboration du référé, que sont décidés précisément les éléments qui vont faire l'objet d'un travail d'évaluation. Une sélection est à faire, tout ne pouvant être évalué, au risque de monter des dispositifs tellement complexes et compliqués, qu'ils risqueraient d'être infaisables, coûteux et pourraient contribuer à tayloriser l'ensemble de la démarche.

Au moment de la construction du référé, il est important de garder en perspective, l'analyse stratégique faite précédemment, et les objectifs poursuivis par l'évaluation, c'est-à-dire, ce à quoi elle doit servir. Ces éléments orienteront utilement les choix à effectuer.

C'est également à cette étape que sont définis des critères, c'est-à-dire les catégories d'informations auxquelles on va chercher à donner de la valeur.

2/ Le référé de l'évaluation

Le référé est ce à partir de quoi sera effectué le jugement

Il s'agit ici, non plus d'être dans l'ordre du souhait, de l'idéal, mais de prendre en compte les éléments de la réalité qui vont faire l'objet d'un travail d'observation, direct ou indirect, afin d'évaluer.

À ce stade, il s'agit de définir les données concrètes, les faits que nous considérons comme étant représentatifs de la réalité que nous désirons évaluer, et les situations que nous allons retenir. Plusieurs situations peuvent être identifiées : situation réelle ou d'examen, réalisation d'une activité ou entretien, soutenance devant jury, ... Le choix du type de situation peut influencer sur le niveau de performance. Il est donc important d'en tenir compte lors du choix, mais aussi au moment de l'analyse des informations recueillies.

Par ailleurs, la construction du référé implique de définir les indicateurs à prendre en compte pour l'évaluation. L'indicateur est le signe concret de la présence ou de l'absence du critère. Les indicateurs portent sur des faits, des comportements, des conduites qu'il convient d'observer.

3/ Les conditions de l'évaluation

Les conditions dans lesquelles sera effectuée l'évaluation sont importantes à prendre en compte car elles aussi peuvent influencer sur les résultats et l'analyse qui pourra être effectuée.

Il s'agit donc de définir ces paramètres et d'interroger leur pertinence au regard des objectifs poursuivis et des objets concernés.

a/ Les outils

En fonction du référé de l'évaluation, il s'agit de choisir le ou les types d'outils à utiliser. Il n'y a pas d'outils spécifiques à l'évaluation. Ceux-ci sont à rechercher parmi ceux des sciences humaines : questionnaire, grille d'observation, guide d'entretien, outils que nous allons combiner avec les situations choisies pour évaluer : situation réelle ou simulation, examen ou soutenance devant jury,...

b/ Les lieux

Tous lieux peuvent être cités: poste de travail, salle de cours, salle d'examen, bureau du responsable hiérarchique, salle des thèses ... Le choix du lieu peut avoir une influence sur les performances, évaluer un candidat face à un groupe de hiérarchiques n'aura pas les mêmes incidences sur les résultats atteints par celui-ci, que s'il est évalué à son poste de travail.

c/ Le ou les moments

Quatre grands moments peuvent être repérés :

- Amont de l'action
- Déroulement de l'action
- Fin de l'action
- À l'issue de l'action

Le choix du ou des moments est également fonction des objectifs de l'évaluation

d/ Les acteurs

Il convient de distinguer :

- Les personnes qui participent à l'évaluation
- Les personnes auprès de qui des informations seront recherchées,
- Celles qui effectueront l'évaluation.

Selon les cas, il se peut que l'ensemble des personnes qui participent à l'évaluation, soient également celles qui évaluent. Il importe de préciser alors, le rôle de chacune.

Cependant, à ce niveau, comme aux niveaux précédents, le choix des personnes participant et effectuant l'évaluation doit être en cohérence avec les objectifs poursuivis.

Tous ces paramètres peuvent avoir une influence sur les performances des personnes et sur les informations recueillies. Il importe donc d'en analyser la cohérence et la pertinence au regard des objectifs de l'évaluation.

IV - ILLUSTRATION PAR QUATRE EBAUCHES DE SCENARIOS POSSIBLES

Si nous voulons évaluer une action de formation et ses effets, nous ne pouvons pas prendre simplement en compte les apprentissages réalisés. Il nous faut également prendre en compte le processus pédagogique, et les modalités mises en œuvre depuis l'analyse de la demande jusqu'au transfert en situation de travail. Rarement tous ces éléments sont pris en compte, l'ampleur d'un tel projet ayant une incidence sur son coût et ses délais de réalisation.

L'investissement pour une évaluation aussi poussée nécessite que le projet représente un intérêt stratégique certain, que ce soit au niveau du nombre d'agents à former, de la mise en place d'un processus d'habilitation, parce que les problèmes concernés sur le terrain sont trop importants, ou pour la dimension d'expertise des capacités à acquérir.

En règle générale, l'évaluation porte souvent sur les résultats atteints et le fonctionnement du processus pédagogique.

Dans le cadre de cet article, nous faisons une simulation de 4 scénarios possibles selon le niveau de l'évaluation :

- 1/ Évaluation des acquis
- 2/ Évaluation d'une action
- 3/ Évaluation d'une action et des transferts en situation professionnelle
- 4/ Évaluation d'une action et de ses effets⁶.

⁶ Dans la pratique, la dernière appellation est souvent employée pour parler des niveaux 2, 3 et 4.

1/ Évaluation des acquis

Évaluation des acquis = évaluation des apprentissages en formation

L'évaluation des acquis renvoie à l'évaluation de ce qui a été appris par les stagiaires durant la formation. Le référent de l'évaluation va se construire essentiellement en fonction de la cible initiale qui était visée en amont et au démarrage de l'action de formation.

C'est la prise en compte des compétences et capacités sélectionnées en amont de l'action qui vont définir le référent.

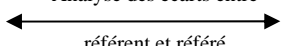
Ces compétences et capacités sont formulées en termes d'objectifs généraux de formation et d'objectifs pédagogiques. Il ne s'agit pas d'évaluer toutes les compétences et toutes les capacités, mais celles qui sont essentielles, les « points-clés de ces compétences, les éléments que la formation doit impérativement avoir mis en place chez les apprenants pour que la compétence ait quelque chance de se manifester après la formation »⁷.

À ce stade, il convient également de préciser les critères à partir desquelles sera effectuée l'évaluation, c'est-à-dire, les catégories d'informations auxquelles nous allons donner de la valeur.

Exemple : Développer la capacité des participants à travailler en équipe (objectif pédagogique).

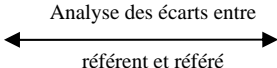
Critères pouvant être évalués : esprit de coopération, soutien d'un collègue en difficultés, anticipation des besoins de l'autre, transmission d'information, proposition de méthodes de travail... Ces éléments peuvent renvoyer à des savoirs et savoir-faire qui sont traduits dans le champ de la formation en objectifs spécifiés. Plus les objectifs spécifiés ont été définis, plus il est facile d'identifier les critères de l'évaluation à prendre en compte.

Le référé consistera à définir la ou les situations supports dans lesquelles sera effectuée l'évaluation, les faits que l'on considère représentatif de la réalité à évaluer et les indicateurs qui permettront d'attester de la maîtrise des capacités acquises par les stagiaires.

Référent	Évaluation	Référé
Il est constitué à partir des éléments définis en amont de l'action : <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de formation • Objectifs pédagogiques • Critères 	Analyse des écarts entre  référent et référé	Il définit : <ul style="list-style-type: none"> • La ou les situation(s) support à évaluation : exercices, simulations, tests, productions réalisées,... • Les éléments de la réalité qui vont faire l'objet d'une « observation » directe ou indirecte + Les indicateurs de la présence ou non des critères
Conditions de l'évaluation Moments : Durant la formation et/ou à la fin de celle-ci Lieu : Majoritairement sur le lieu de formation, en salle ou sur le lieu d'exercice, de simulation Acteurs possibles : Formateur et stagiaires		

⁷ « L'évaluation des apprentissages » Marjolaine Moreau. SFP EDF-GDF, Département IPFC, document interne 2001
Évaluation d'une action de formation

Exemple

<p>Objectif de formation : Conduire des entretiens téléphoniques avec les clients de l'entreprise, en leur apportant des réponses adaptées aux problèmes qu'ils rencontrent</p> <p>Objectif pédagogique : Lors d'un entretien téléphonique, garder, en toutes circonstances, son calme et adopter un comportement favorisant la satisfaction du client.</p> <p>Critères Maîtrise de ses émotions Prise en compte du client et de son problème Recherche de solutions adéquates</p>	<p>Analyse des écarts entre réfèrent et référé</p> 	<p>Éléments pris en compte Conduite technique de l'entretien + comportement, et gestuelle</p> <p>Indicateurs Garde son calme Fait preuve de patience Reste poli Prend en compte le client Reformule le problème Aide le client à reformuler son problème Reste centré sur le problème à résoudre Recentre le client Propose des solutions adaptées au problème et au client Satisfaction manifestée par le client</p> <p>Situation : Simulation d'entretien téléphonique</p>
<p>Conditions de l'évaluation Moment : Durant la formation Lieu : salle de formation Acteurs : formateur et stagiaires</p>		

2/ Évaluation d'une action de formation

L'évaluation d'une action = éléments du référentiel d'évaluation des acquis + évaluation du processus de formation
Pour évaluer une action, il faut prendre en compte, en plus de l'évaluation des acquis des stagiaires, le processus pédagogique qui a été défini et celui qui a été mis en œuvre.

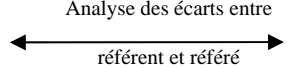
Il s'agit ici de définir les éléments qui vont permettre d'évaluer le processus mis en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

Ces éléments renvoient à trois grands champs de variables qui organisent le processus pédagogique :

- La durée et les modes de formation : formation à distance, en présentiel, en continue, en alternance,.... (plusieurs modes de formation peuvent être combinés ensemble)
- La stratégie pédagogique : progression, démarche, méthodes pédagogiques, supports, taille du groupe...
- Les compétences du formateur : mode d'animation, techniques mises en œuvre, maîtrise des contenus,...

Les informations recueillies à ce niveau seront croisées avec l'évaluation des acquis des stagiaires afin de déduire la pertinence ou non de l'approche pédagogique et identifier les éléments qui seraient à modifier.

Il est également à noter que certains indicateurs peuvent être communs à plusieurs critères. C'est le cas dans l'exemple donné ci-dessous pour évaluer le mode de formation et les démarches et méthodes pédagogiques mises en œuvre.

<p style="text-align: center;">Réfèrent</p> <p>Tout ou partie du référent de l'évaluation des acquis + Prise en compte des éléments prévus au moment de la conception de l'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La durée et le mode de formation • Les variables de la stratégie pédagogique • Les compétences du formateur 	<p>Analyse des écarts entre réfèrent et référé</p> 	<p style="text-align: center;">Référé</p> <p>Tout ou partie du référé de l'évaluation des acquis + Ce qui a réellement été mis en œuvre au cours de l'action</p> <p>Situation : le déroulement de la formation</p>
<p>Conditions de l'évaluation Moment : Souvent en fin de formation Lieu : espace de formation Acteurs : Formateur, stagiaires Responsable du projet, Maîtrise d'œuvre, Maîtrise d'ouvrage</p>		

Exemple

Tout ou partie du référent de		Tout ou partie du référé de l'évaluation
-------------------------------	--	--

<p>L'évaluation des acquis +</p> <p>Mode de formation Formation en alternance</p> <p>Critères Planification de la formation (entre le début et la fin de la formation) Espacement entre les sessions</p> <p>Démarche et méthodes pédagogiques Démarche inductive Méthode active</p> <p>Critères Type de progression Mises en situations choisies Apports théoriques ou méthodologiques qui éclairent les pratiques Alternance entre travaux en groupes et apports</p> <p>Compétences du formateur</p> <p>Critères Maîtrise du contenu Gestion du groupe</p>	<p>Analyse des écarts entre</p> <p>←————→</p> <p>réfèrent et référé</p>	<p>des acquis +</p> <p>Éléments pris en compte Le mode de formation, les démarches et méthodes mises en œuvre</p> <p>Indicateurs Évolutions des apprentissages Travaux réalisés en intersession Situations professionnelles rencontrées par les participants, et prises en compte, durant la formation</p> <p>Progression qui part des expériences des participants Mises en situations proches d'expériences vécues</p> <p>Éléments pris en compte Animation réalisée</p> <p>Indicateurs Prise en compte des questions des participants Apports de réponses immédiates ou en différé Gestion du mode de prise de parole Gestion des inter relations Mise en œuvre des fonctions de régulation et de facilitation Adaptation au groupe</p> <p>Situation : Le déroulement effectif de la formation</p>
<p>Conditions de l'évaluation Moment : En fin de formation Lieu : salle de formation Acteurs : Formateur, stagiaires Maîtrise d'œuvre et représentant de la Maîtrise d'ouvrage</p>		

3/ Évaluation d'une action de formation et des transferts

Évaluation d'une action de formation et des transferts = éléments du référentiel d'évaluation d'une action + évaluation des transferts en situation professionnelle.

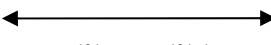
En plus des éléments qui précèdent, ce niveau nécessite d'évaluer ce que les stagiaires peuvent réellement mettre en œuvre, après la formation, en situation professionnelle.

Les objectifs de l'évaluation visent à identifier si les stagiaires ont pu transférer les capacités acquises durant la formation, en situation professionnelle. D'où la notion d'évaluation des transferts.

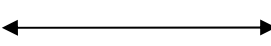
Mais si l'évaluation se centre sur les transferts réalisés, elle ne peut ignorer les conditions qui favorisent ou non ces transferts. Ainsi, d'autres éléments sont à prendre en compte pour évaluer cette dimension, élément qui relève du champ professionnel. Par exemple, l'évaluation peut explorer si les activités confiées aux agents mobilisent les capacités acquises en formation et s'ils disposent d'un matériel équipé des moyens technologiques dont ils ont appris l'utilisation en formation.

Il est important de noter que le champ de l'évaluation se déplaçant du lieu de la formation pour aller sur le champ professionnel, il ne peut être fait abstraction des hiérarchiques. Ceux-ci doivent être consultés à un moment ou un autre du processus, leur coopération étant nécessaire pour mener l'évaluation. Il est important que cette dimension fasse l'objet d'une négociation au moment de l'analyse de la demande et souvent, c'est le responsable du projet plus que le formateur, qui va exercer ce niveau d'évaluation. Celui-ci doit bénéficier d'une légitimité lui permettant de dépasser le champ de la formation pour s'inscrire dans le champ professionnel. Cette évaluation a lieu après la formation, dans un délai pouvant aller jusqu'à six mois et s'appuie souvent sur une approche mixte : réalisation d'entretiens, pour une évaluation plus qualitative, et de questionnaires, lorsque l'évaluation intègre une dimension quantitative. Des observations en situation peuvent avoir lieu, mais elles sont plus onéreuses d'un point de vue temporel et financier.

Réfèrent	Référé
Tout ou partie du réfèrent de l'évaluation d'une action +	Tout ou partie du référé de l'évaluation d'une action +

<ul style="list-style-type: none"> Les capacités mobilisées en situation professionnelle Les conditions qui contribuent ou non au transfert des capacités acquises en formation	Analyse des écarts entre  réfèrent et référé	Les capacités réellement mises en œuvre en situation professionnelle par les agents et les conditions qui accompagnent ces transferts
Conditions de l'évaluation Moment : Après la formation Lieu : Sur le terrain professionnel Acteurs : Chef de projet responsable de l'évaluation + stagiaire + responsable(s) hiérarchique(s)		

Exemple

Tout ou partie du réfèrent de l'évaluation des acquis + les conditions de transfert <u>Capacités visées par la formation :</u> Utiliser les différentes fonctionnalités d'un logiciel de traitement de données Critères Conformité et pertinence de l'utilisation des différentes fonctionnalités (a – b – c- x) au regard des opérations à effectuer <u>Conditions de transfert :</u> Disposer d'un poste informatique et du logiciel concerné	Analyse des écarts entre  réfèrent et référé	Tout ou partie du référé de l'évaluation des acquis + les conditions de transfert <u>Éléments pris en compte :</u> Activités nécessitant l'utilisation du logiciel et de ses fonctionnalités <u>Indicateurs liés à la capacité</u> Saisie des différentes données à l'aide du logiciel Traitement des informations en utilisant les fonctionnalités adaptées Bonne utilisation des fonctionnalités Degré de maîtrise des différentes fonctionnalités du logiciel <u>Conditions de transfert :</u> Mise à disposition du logiciel, sur le poste informatique de l'agent Réalisation d'activités, par l'agent, qui nécessitent l'utilisation régulière du logiciel <u>Situation</u> Activités professionnelles réalisées par l'agent
Conditions de l'évaluation Modalités de recueil des informations : Entretien avec l'agent, Entretien avec le hiérarchique Moment : 2 mois après la formation Lieu : Sur le lieu de travail Acteurs : Chef de projet responsable de l'évaluation + stagiaire + responsable(s) hiérarchique(s)		

4/ Évaluation d'une action de formation et de ses effets.

Évaluation d'une action de formation et des effets = éléments du référentiel d'évaluation d'une action et des transferts en situation professionnelle + évaluation du processus depuis les objectifs de changement jusqu'aux effets produits par la formation sur ces changements.

À ce niveau, l'évaluation va chercher à identifier les contributions de la formation à l'atteinte des objectifs de changement de l'entreprise.

Pour rappel, à l'origine de toute action de formation demandée par une entreprise, se trouvent des objectifs de changement qui peuvent être liés au développement de projets, à l'atteinte de nouveaux objectifs de production, au renouvellement du matériel, à la gestion de situations problèmes...

Parmi ces objectifs de changement, certains nécessitent la maîtrise ou l'accroissement de nouvelles compétences de la part des salariés. C'est l'analyse de la demande et des besoins, effectuée à l'origine de la demande, qui permet d'identifier en quoi la formation peut être une réponse adaptée à l'acquisition de ces nouvelles compétences. C'est en cela qu'elle peut contribuer pour une part, à l'atteinte des objectifs de changement. Mais la formation, à elle seule, ne peut tout. D'autres moyens sont à mobiliser, qui peuvent relever de l'organisation du travail, de la définition des missions, des modes de management, du développement de nouveaux moyens technologiques, de la mise en place d'une approche ergonomique plus adaptée aux activités professionnelles à réaliser.

La formation n'est donc qu'un moyen parmi d'autres.

Lorsque nous voulons évaluer une action et ses effets, nous devons nous interroger sur les contributions de la formation à l'atteinte d'une partie des objectifs initiaux de changement, en d'autres termes, sur les « effets de la formation » dans l'atteinte de ces objectifs.

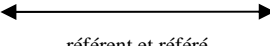
Pour évaluer cette dimension, il faut repartir de ce qui a déclenché en amont, la demande de formation, s'interroger sur la pertinence de l'analyse qui a été faite, sur la cohérence de l'action conçue et mise en œuvre, sur les transferts réalisés afin d'identifier « les effets de la formation » au regard de l'atteinte des objectifs de changement définis initialement

Le champ de l'évaluation est ici plus large, plus complexe, et dépasse la formation elle-même pour s'inscrire dans une dimension d'ingénierie de projet.

Évaluer une action et ses effets nécessite de réinterroger des éléments du processus d'analyse de la demande, de repérage des besoins de formation, de conception et de mise en œuvre de l'action et des transferts mis en œuvre sur le terrain professionnel.

Ce niveau d'intervention relève plus de la responsabilité d'un chef de projet que d'un formateur.

Dans ce cadre, le projet d'évaluation nécessite la conception d'un dispositif qui puisse, à la fois, prendre en compte toutes ces dimensions, sans pour autant être un dispositif trop complexe et difficile à mettre en œuvre. Il importe d'y associer étroitement maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage lors des différentes étapes clés de la conception et de la réalisation.

Référent	Évaluation	Référé
Il se constitue à partir de tout ou partie du référent de l'évaluation d'une action et de ses transferts + <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de changement portés en amont, • Les modalités d'analyse de la demande et de repérage des besoins de formation, • La conception et la mise en œuvre de la formation, 	Analyse des écarts entre  référent et référé	Tout ou partie du référé de l'évaluation d'une action et de ses transferts + <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats de l'analyse de la demande et les besoins repérés • Les effets produits au regard des objectifs de changement initialement définis
Conditions de l'évaluation Moment : Après la formation Lieu : Sur le terrain professionnel Acteurs : Chef de projet responsable de l'évaluation Maîtrise d'œuvre, Maîtrise d'ouvrage Hiérarchie de proximité Stagiaires		

Exemple d'un service ayant décidé d'améliorer ses prestations, suite à l'augmentation du taux de réclamations des clients et à la multiplication d'incidents au sein de d'une agence.

Objectifs de changement définis

- Améliorer le niveau de satisfaction des clients
- Réduire les incidents
- Augmenter la vitesse de traitement des opérations et réduire les files d'attente aux guichets

Moyens envisagés

- Accueillir la clientèle grâce à la présence d'un agent chargé d'orienter les personnes
- Mettre en place un système de guichet unique
- Développer la polyvalence des agents en leur permettant de traiter les différentes demandes formulées au guichet.
- Aménager l'espace pour le rendre plus agréable

Une action de formation a été décidée et mise en œuvre.

Elle visait le développement des compétences des agents en contact avec la clientèle, à :

- Effectuer toutes opérations courantes sur le compte des clients
- Vendre des prestations associées
- Orienter les clients vers les conseillers lors d'opérations particulières nécessitant le développement de conseils individualisés

Ce que peut évaluer le dispositif à mettre en place

- La pertinence de l'analyse de la demande réalisée et du choix de l'action de formation mise en œuvre au regard des objectifs de changement,
- La cohérence de l'action de formation conçue au regard des compétences à développer et du public concerné
- Les capacités acquises par les stagiaires, et leurs transferts en situation professionnelle
- Les effets produits sur les objectifs de changements initiaux

Référent	Évaluation	Référé
<p>Tout ou partie du référent de l'évaluation des acquis + les conditions de transfert +</p> <p><i>Les origines de la demande de formation</i> Ce qui a suscité la demande, les problèmes à résoudre Les objectifs de changement définis La définition des contributions attendues de la formation pour la résolution des problèmes identifiés La pertinence du choix des publics à former</p> <p>L'action de formation Les objectifs de formation définis La pertinence des objectifs de formation au regard des objectifs de changement La déclinaison des objectifs de formation en objectifs pédagogiques La pertinence des objectifs pédagogiques au regard des objectifs de formation et des objectifs de changement La durée de la formation au regard des objectifs de formation, des objectifs pédagogiques et du public concerné</p>	<p>Analyse des écarts entre</p> <p>←————→</p> <p>référent et référé</p>	<p>Tout ou partie du référé de l'évaluation des acquis + les conditions de transfert +</p> <p>La demande de formation Les modalités d'analyse des besoins mis en œuvre, les acteurs impliqués dans l'analyse et les résultats obtenus</p> <p>L'action mise en œuvre <i>Cf. : les éléments de référé précédemment définis</i></p> <p>Les changements identifiés au regard des objectifs initialement définis.</p>
<p>Conditions de l'évaluation Moment : Après la formation Lieu : Sur le terrain professionnel Acteurs : Chef de projet responsable de l'évaluation Maîtrise d'œuvre, Maîtrise d'ouvrage Hiérarchie de proximité Stagiaires</p>		

Pour évaluer les différentes dimensions de l'action de formation, notamment au regard de la pertinence de la formation vis-à-vis des problèmes à résoudre et de l'atteinte des objectifs de changement, un travail d'analyse croisée et de mise en perspective des différents éléments du référé sera à effectuer. C'est ainsi que les compétences mise en œuvre par les stagiaires au sein de leurs activités professionnelles sera un des indicateurs de la pertinence du choix de la formation mise en œuvre. Il sera intéressant également d'identifier en quoi la formation contribue en partie à l'atteinte des objectifs de changement, les autres contributions étant liées au changement organisationnel, à l'aménagement de l'accueil et à la mise en place d'un agent d'accueil.

VI - CONCLUSION

Avant toute mise en œuvre d'une démarche d'évaluation, il importe de s'interroger sur le niveau que nous souhaitons donner à celle-ci. Pour cela, un certain nombre d'items sont à explorer et si ceux-ci sont présentés de façon chronologique dans les paragraphes qui précèdent, la construction de la démarche se fait de façon itérative, chacun des items se renvoyant les uns aux autres, permettant ainsi de préciser progressivement chacune des dimensions de l'évaluation. Le repérage des acteurs concernés directement ou non et l'analyse de leurs enjeux permet d'éclairer les choix à effectuer de façon à répondre aux besoins de ces différents acteurs. Ce travail contribue également à réduire la part de subjectivité individuelle et permet de rendre explicite l'influence des enjeux dans la construction des référents de l'évaluation, et, ce faisant, de mieux la gérer.

Une autre dimension essentielle qui guide et structure tout le processus de construction de la démarche, est la clarification du type de décision que l'évaluation doit contribuer à prendre. La clarification de cette dimension permet également de définir la pertinence des choix à effectuer et peut contribuer à faire de l'évaluation un acte de management.

Il paraît donc essentiel, avant de se « lancer » dans une démarche d'évaluation, de faire un minimum d'analyse de la demande et de définir la dimension stratégique de l'évaluation. Ce travail d'analyse permet ainsi de resituer l'évaluation dans la juste position qui doit être la sienne en fonction des enjeux qui la sous-tend et des moyens qui lui sont alloués.