

*Cours en cours de
Psychologie à la Faculté des Lettres*

R 69

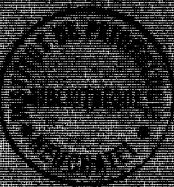
DOSSIERS DE PSYCHOLOGIE

L'ÉVALUATION
DES
SEMINAIRES

DEBÉTAZ, P.A.

Publication de la Société de Psychologie de l'Université de Montréal

Janvier 1976



UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
Faculté des lettres

Faculté de droit et
des sciences économiques

Faculté des lettres

L'EVALUATION DES SEMINAIRES¹⁾

DEBÉTAZ, P.A.²⁾

I. INTRODUCTION

Parallèlement à une recherche théorique sur le problème de l'évaluation³⁾, nous avons conduit une série d'expériences pratiques lors de séminaires de formation inter-organisations, dont notre groupe a été chargé par divers organismes. Nous avons participé à ces séminaires parfois comme co-animateur, mais surtout en qualité d'"évaluateur".

Notre présent propos est de faire le point sur les expériences en question en analysant les résultats obtenus et en développant, à partir d'eux, une méthodologie d'évaluation.

-
- 1) La présente recherche est soutenue par la SODERAP (Société pour le Développement de la Recherche d'Application en Psychologie).
 - 2) L'auteur est chargé de recherche au Centre de Psychologie de l'Université de Neuchâtel. Le Directeur de la recherche est M. Rousson, professeur à la même Université.
 - 3) Debétaz, P.A. & Rousson, M., L'évaluation de la formation: Revue des problèmes, Dossiers de Psychologie, Université de Neuchâtel, 1975.

II. LE PROBLEME DE L'EVALUATION

Nous avons développé, dans un autre texte¹⁾, un modèle général d'évaluation de la formation. Quatre évaluations spécifiques peuvent y être relevées:

1) L'évaluation des objectifs de formation: il s'agit ici de se demander comment les besoins de formation sont apparus, comment les objectifs de formation ont été négociés et si ces objectifs sont situés à un niveau adéquat.

Rappelons que, d'après Goodacre, on peut envisager trois niveaux:²⁾

- le niveau immédiat (changement chez l'individu, au niveau des connaissances);
- le niveau intermédiaire (changement de comportement et d'attitude de l'individu dans son environnement de travail);
- le niveau ultime (changement au niveau organisationnel).

Goodacre distingue ces trois niveaux quand il parle de l'évaluation de la formation. Par extension, nous pouvons aussi les appliquer à l'analyse de la fixation des objectifs et à l'évaluation de ces objectifs:

- quelles sont les connaissances attendues, désirées, nécessaires;
- quels sont les comportements, les attitudes qui devraient être modifiés et dans quel sens;
- quels sont les changements organisationnels visés par la formation?

1) voir 3) p. 1

2) op. cit. p.9

- 2) L'évaluation du contenu de la formation, qui s'intéresse à la matière du cours (contenu suffisant pour atteindre les objectifs, adapté au niveau des participants, etc)
- 3) L'évaluation du processus de formation, qui touche à la dynamique du cours ou du séminaire
- 4) L'évaluation des résultats de la formation qui permet de comparer les résultats aux objectifs fixés.

Si nous étudions les évaluations souvent pratiquées par les animateurs ou organisateurs de séminaires, nous pouvons, globalement, les réunir en deux catégories:

- a) Les premières visent à savoir si les participants sont satisfaits du cours de formation, cet indice global pouvant être éclaté en plusieurs points spécifiques, comme la satisfaction quant à l'animateur et ses prestations, celle quant au contenu, au niveau matériel, etc. Ces évaluations existent indépendamment du contenu du cours. Nous présentons un exemple d'une telle évaluation dans l'annexe I.
- b) Les autres évaluations rencontrées sont du type des évaluations du premier niveau, qui teste les connaissances de l'individu.
Nous avons développé ailleurs¹⁾ les problèmes nés d'une utilisation de telles évaluations pour tester des objectifs qui sont en réalité du deuxième niveau.

1) op. cit, p. 30-31

III. CIRCONSTANCES DES EVALUATIONS

Les séminaires évalués ont porté sur les thèmes suivants:

A) Fonction et rôle des responsables d'unités de soins (2 sessions)

* Durée: 5 jours + 1 journée de rappel

* Animation: à deux personnes

Animateur

* Contenu: 1. Présentation générale A + B

Les "relations humaines"

B

Analyse des comportements et attitudes

A

2. Analyse des comportements (fin)

A

Droits et devoirs des collaborateurs

A

3. Objectifs, tâches, fonctions

A

Motivation et structure des tâches

B

4. L'enrichissement des tâches

B

Le commandement participatif

B

5. Préparation du travail pratique

A + B

6. Journée de rappel: analyse des travaux pratiques

A + B

B) Analyse de fonctions, droits et devoirs des collaborateurs

* Durée: 2 jours

* Animation: 1 seule personne

* Contenu: Le problème des communications dans l'organisation

L'étude du travail (théorie)

L'analyse du travail (pratique)

La négociation du cahier des charges

C) Enrichissement des tâches et organisation

- * Durée: 2 jours
- * Animation: 2 personnes
- * Contenu:
 - 1. Besoins humains et division du travail A
 - Introduction à la motivation A
 - La structure des tâches B
 - Motivation et groupes B
 - Introduction à l'analyse du travail A
 - Essai d'analyse d'un job -
 - 2. Enrichissement des tâches B
 - Groupes semi-autonomes A
 - Essai d'enrichissement des tâches -
 - L'introduction du changement A

D) Gestion du Personnel

- * Durée: 5 jours
- * Animation: 3 personnes
- * Contenu:
 - 1. Introduction (discussion sur les attentes) A
 - Analyse d'un poste A
 - Les tâches d'engagement A
 - 2. Les tâches d'engagement (suite) A
 - L'entretien d'embauche A
 - 3. Les questions juridiques (droit du travail) B
 - La mise en place, l'accueil A
 - 4. L'évaluation (notation personnelle) C
 - La formation C
 - 5. Psychologie de la relation chef-collaborateur A
 - Communication et information A
 - Présentation du projet-application -

Dans tous ces séminaires, les animateurs se sont efforcés de respecter les consignes suivantes:

- pas d'exposés d'une durée supérieure à une heure et demie;
- alternance entre exposés, discussions et travaux en petits groupes¹⁾;
- une pause au milieu de chaque demi-journée;
- les exposés étaient interrompus par les participants et certains aspects faisaient l'objet de discussion;
- centration sur les problèmes proposés par les participants.

Les formations étaient destinées à des cadres-infirmiers provenant d'hôpitaux différents, mais représentant assez bien les diverses régions romandes²⁾.

Notons encore que si les objectifs et les contenus de ces séminaires n'ont pas été négociés avec les participants, ils l'ont toutefois été avec la direction de l'Ecole chargée de la formation de base et de perfectionnement des cadres-infirmiers pour la Suisse Romande.

-
- 1) Par "travail en petits groupes", nous entendons un travail effectué par un groupe de 5 à 6 personnes, sur un sujet pratique et ce, pendant un laps de temps déterminé. Ce travail se termine par un rapport à l'ensemble des participants et débouche sur une discussion générale. Le rôle de ce genre de travail est de permettre le passage de la théorie au vécu quotidien.
 - 2) Les évaluations dont il sera question ici sont donc basées sur des formations "inter-entreprises". Nous avons parallèlement mené l'évaluation de deux formations intra-entreprises, où il est plus facile de prendre en compte les deuxième et troisième niveaux - décrits en page 2 -, étant donné qu'une seule entreprise est impliquée dans la formation. Ces deux évaluations donneront lieu à une publication séparée (Débétaz P.A., Bruggisser Ph., Khamsi Sadat A., Nguyen Manh D., L'évaluation de la formation: L'analyse de deux expériences, 3ème cycle romand en gestion d'entreprise, mars 76)

Il est important de relever que les animateurs n'intervenaient généralement que pour animer les séminaires et ne prenaient pas en charge toute la stratégie de formation, à partir de l'analyse des besoins jusqu'à la réinsertion des participants dans leur lieu de travail et l'implantation des différents changements. On comprend dès lors que leur tâche s'est souvent trouvée limitée à apporter une contribution, dans le domaine proposé, qui leur semble le plus adéquate aux participants et, occasionnellement, à proposer un suivi de formation sous la forme d'une journée de rappel (celle-ci pour faire le point sur le projet personnel que chaque participant a défini à la fin de la session).

IV. STRATEGIES UTILISEES

Les principaux problèmes que nous rencontrons dans la mise en place d'une évaluation ayant trait à des formations-séminaires interentreprises sont les suivants:

- Nous ne pouvons avoir un seul et même instrument d'évaluation, que nous pourrions appliquer à chaque séminaire. En effet, les séminaires sont par trop différents pour que nous puissions le faire. Ainsi, nous perdons la possibilité d'une comparaison de plusieurs expériences.
- Il n'est pas possible de construire des plans expérimentaux, c'est-à-dire des plans dans lesquels on maintienne fixes toutes les variables, sauf une ou deux (problème d'indépendance des variables, de groupes-contrôle, etc.).
- Nous nous heurtons à des difficultés importantes dans le traitement quantitatif des données (population trop réduite, ou sujette à trop de variations, ne permettant pas, par exemple, la créa-

tion d'étalonnages statistiques¹⁾).

- Finalement, nous avons des difficultés à appréhender de manière adéquate les deuxième et troisième niveaux, difficultés dues principalement à la diversité géographique et structurelle des organisations délégant les participants au cours.

Pour ces raisons, nous ne pouvions utiliser la méthode expérimentale. Il nous fallait alors conduire une série d'expériences dont le but était de vérifier l'utilité pratique de certaines formes d'évaluation.

Partant du modèle présenté brièvement sous II, et en tenant compte d'une part des remarques que nous venons de faire et, d'autre part, des circonstances pratiques de notre "intervention" (décris sous III), nous avons limité notre champ d'investigation aux évaluations basées sur des informations que nous pourrions recueillir exclusivement des participants. Ainsi, nous avons d'emblée exclu toute information émanant des supérieurs des participants, ainsi que de leur direction.

Partant, les évaluations que nous avons utilisées sont les mêmes que celles proposées dans le modèle, à la différence près que nos évaluations ne représentent que la perception du problème, vue par les participants.

Nous avons déterminé différents moments d'évaluation: avant le cours - pendant le cours - à la fin du cours - après le cours. A chacun de ces moments correspond un but d'évaluation bien précis. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus loin.

1) A noter que la population qui participe à ces cours n'est pas homogène. On y rencontre aussi bien des infirmières-chefs de maison que des infirmières-futurs chefs d'unité

- Dans l'évaluation avant le cours, nous avons cherché à mesurer les attentes des participants face au séminaire, ainsi que la raison de leur participation. Cette évaluation nous a aussi permis de recueillir des expériences ou des problèmes rencontrés dans leur pratique quotidienne.
- Dans l'évaluation pendant le cours, nous voulions mesurer l'adéquation du cours aux attentes des participants, leur compréhension de l'animateur (jargon, tournures, back-ground non expliquée, etc), de même que le rythme du séminaire.
- L'évaluation de fin de cours mesurait le degré de satisfaction quant au séminaire, la pertinence des sujets traités, les projets dont les participants prévoyaient l'application lors du retour à leur poste.
- Finalement, l'évaluation après cours devait nous permettre de mettre en évidence les points marquants retenus par les participants, les modifications apportées dans leur travail et/ou leur attitude, de même que les difficultés qu'ils avaient rencontrées dans l'implantation de ce changement.

A noter que nous nous sommes placés ici (dans un survol rapide que nous reprendrons sous VI) dans une situation idéale d'évaluation. Dans la pratique, nous n'avons jamais utilisé pour le même séminaire ces quatre types d'évaluation, censcents de la charge que cela aurait occasionné aux participants. Désireux de ne pas perdre l'information inhérente à tel ou tel type d'évaluation, nous l'avons recherchée à l'intérieur des évaluations effectuées. En d'autres termes, si nous n'utilisions pas une évaluation de fin de cours, nous cherchions à obtenir des informations sur le degré de satisfaction, sur la pertinence des sujets traités par rapport aux attentes, etc et cela, à travers l'évaluation après cours.

V. LES EXPERIENCES ET LEURS RESULTATS

Nous allons présenter ici nos trois expériences les plus caractéristiques.

A) Séminaire de 5 jours (+ 1 journée de rappel)

* Thème: Fonction et rôle d'un responsable d'unités de soins

* Evaluation:

Un questionnaire postal, envoyé 15 jours après la cinquième et dernière journée de cours (se situe ainsi entre une évaluation de fin de cours et une évaluation d'après cours).

* Quelques résultats:

On relève tout d'abord une très grande participation des personnes touchées: 90 % de questionnaires rentrés (soit 19 sur 21), ce qui - étant donné la forme utilisée: questionnaire postal - nous a surpris, montrant l'intérêt des participants pour le cours, s'y replongeant facilement 15 jours à 1 mois après.

Parmi les faits particuliers recueillis, relevons ici:

- l'indication de "moments pénibles" qui permettent aux animateurs de comprendre les causes pour lesquelles telle ou telle matière n'a pas passé; il peut s'agir, par exemple, de théories exposées en fin de journée où les participants sont fatigués, ou encore de la fin du séminaire où les animateurs accélèrent le rythme pour terminer le séminaire en ayant traité tout ce qui était prévu;

- la mise en évidence des matières les plus pertinentes par rapport aux attentes et au travail des participants, qui diffèrent parfois de celles qui ont intéressé intellectuellement;

cette différence semble provenir du fait que certaines matières sont plus générales, plus théoriques - donc moins directement applicables - que les autres;

- l'utilité du tour de table du premier jour, qui dépasse la simple connaissance des noms et lieux de travail, permettant une meilleure connaissance des autres, de leur contexte, de leurs problèmes; cette connaissance sera surtout utile pour dialoguer avec eux, dans les groupes;
- l'importance qu'ont les discussions post-cours avec les supérieurs et, surtout, avec les collaborateurs;
- la mise en évidence dans le travail en petits groupes des facteurs facilitateurs ou - au contraire - entravant la communication, tels que les ont ressentis les participants. A ce propos, des différences assez importantes surgissent entre les différents groupes, selon leur composition. Ces différences se répercutent aussi sur la satisfaction des membres du groupe;
- la mise en évidence des modifications de travail déjà effectuées ou planifiées, qui permet aussi de vérifier la pertinence du séminaire par rapport aux possibilités existantes de changement dans les organisations;
- les projets à moyen et long terme des participants qui semblent indiquer un désir de changement;
- des remarques pour améliorer le cours.

* Remarques

- Cette évaluation a permis de relever l'avantage d'avoir deux animateurs, pour des séminaires longs.

- Elle a montré que le niveau des participants était assez inégal, posant à certains des problèmes de compréhension.
- Elle a mis en évidence un problème par rapport au travail en groupe, tel qu'il était envisagé. Il semble que la composition des groupes de travail ne devrait pas rester due au hasard et que certains groupes devraient être plus "encadrés".
- Elle a montré que les participants, étant des personnes très actives dans leur vie professionnelle, ont de la peine à se concentrer 8 heures par jour et ce, 5 jours consécutifs.
- Elle a permis aux participants de faire le point sur l'acquis et sur leur projet-application.

B) Séminaire de 2 jours

* Thème: Enrichissement des tâches

* Evaluation:

Un questionnaire postal, envoyé 10 jours après la fin du séminaire.

* Quelques résultats:

Très bonne participation à ce questionnaire : 80 % sont rentrés (soit 12 sur 15).

- On relève, comme cause d'insatisfaction, le fait que le cours n'a pas répondu aux attentes de certains participants. Par exemple, un participant mentionne son regret de ne pas avoir abordé "l'organisation et la vie relationnelle au sein de l'équipe". En fait, il semble qu'on soit en présence d'une interprétation du titre du séminaire qui soit différente de l'optique qu'en a l'animateur. Nous verrons dans l'expérience

suivante (C) comment nous pouvons pallier l'existence de ces différences.

- Le travail en groupe est presque toujours décrit comme indispensable, car il permet de clarifier et d'approfondir le contenu des exposés. Or, les participants indiquent, pour l'affirmation "le travail effectué par votre groupe était riche", qu'ils sont:

- tout-à-fait d'accord	0 %
- passablement d'accord	58 %
- moyennement d'accord	33 %)
- peu d'accord	8 %) 41 %

Il semble donc que les participants reconnaissent l'importance capitale du travail en groupes, mais indiquent une certaine insatisfaction quant au travail qu'ils y ont réellement effectué.

- On relève aussi certaines remarques ayant trait à l'hétérogénéité du groupe, comme facteur entravant la communication. L'hétérogénéité est vécue non comme une possibilité d'ouverture, mais comme un obstacle à surmonter, obligeant chacun à ne pas monopoliser la discussion sur le problème particulier de son organisation.
- Ici aussi, les participants précisent leurs projets-applications sur le terrain, et font le point sur les difficultés rencontrées ou escomptées dans l'implantation de leur changement.
- Finalement, on rencontre certaines remarques fort utiles concernant l'amélioration du cours (par exemple, équilibre exposés, discussions, travail en groupe à modifier pour favoriser les échanges).

* Remarques:

- L'évaluation a permis de prendre conscience de la distance entre les attentes des participants face au contenu (ainsi que la variété de ces attentes) et l'image de ce contenu qu'en a l'animateur.
- Elle a montré son utilité, étant comprise comme une suite pédagogique au séminaire, incitant les participants à faire le point sur l'acquis et à réfléchir sur les applications projetées ou en cours de réalisation.
- Elle a montré l'existence d'un problème au niveau du travail en groupe. Il faudrait maintenant essayer de déterminer la cause de l'insatisfaction quant au travail qui y est effectué. Pour notre part, nous faisons l'hypothèse d'un manque d'encaissement, conduisant ainsi certains groupes à travailler non rationnellement.

C) Séminaire de 5 jours

* Thème: Gestion du Personnel

* Evaluations:

- une évaluation avant cours, par un questionnaire postal envoyé 5 semaines avant le début du cours (cf Annexe II);
- une évaluation pendant le cours, au début de la deuxième journée, sous forme de questions brèves, inscrites au tableau et auxquelles les participants répondent rapidement, par écrit;
- une évaluation à la fin de la cinquième journée, sous la forme d'un questionnaire.

C/1 Quelques résultats de l'évaluation avant cours

- 80 % des questionnaires sont rentrés (16 sur 20).
- Nous relevons que les attentes des participants, au point de vue contenu, recoupaient assez bien le programme que les animateurs avaient préparé. Toutefois, une attente n'avait pas du tout été prise en compte, bien qu'on la retrouvait dans bon nombre de questionnaires: "les connaissances juridiques concernant la gestion du personnel".
 - Les réponses indiquent aussi que les personnes ayant mentionné des remarques ayant trait à l'équilibre du cours (proportion exposés - discussions - travail en groupes) sont celles qui avaient déjà suivi des séminaires avec le même animateur. Ces remarques peuvent donc être considérées comme une évaluation des séminaires précédents.
 - Parmi les raisons les plus fréquemment mentionnées concernant la participation à un tel cours, on trouve:
 - "besoin d'échanges avec d'autres personnes occupant la même fonction que moi" et
 - "besoin de se sortir de la routine pour réfléchir".

* Remarques sur cette évaluation

- Cette évaluation nous a permis de mettre en évidence l'attente - non prévue - de beaucoup de participants concernant les connaissances juridiques. Nous avons ainsi pu adapter le contenu du séminaire, faisant appel, pour cette partie, à un spécialiste du domaine.
- Le besoin d'échanges avec d'autres personnes pouvait aussi être pris en compte en augmentant, dans la mesure des possibilités, les moments de discussions générales ou en petits groupes.

- Les expériences décrites par les participants nous fournissaient des bases pratiques sur lesquelles nous pouvions étayer les théories; de même, les problèmes actuels des participants pouvaient fournir matière à discussion.
- Finalement, nous relèverons l'importance d'une telle évaluation, qui permet aux participants de se préparer à participer au cours, par une sorte de "mise dans le bain". Par exemple, certains participants nous ont indiqué que ce questionnaire leur avait permis de faire le point, de déterminer les matières sur lesquelles ils désiraient recevoir des compléments d'information ou des instruments. C'est ainsi que, connaissant avec assez de précision les participants et leur position par rapport au sujet, les animateurs ont pu, dès la première minute du séminaire, entrer dans le vif du sujet.

C/2 Quelques résultats de l'évaluation pendant le cours

- Nous avions inclus dans cette évaluation une question portant sur l'utilité qu'avaient retirée les participants en répondant au questionnaire avant-cours. Les réponses montrent qu'un des buts que nous nous fixions dans la mise sur pied du questionnaire (à savoir faire réfléchir les participants sur le sujet) a été atteint pour la moitié d'entre eux; l'autre moitié n'a pas ressenti ce questionnaire comme un des moyens pédagogiques d'un stratégie globale.
- Le rythme et l'équilibre ont paru adéquats à tous.
- La compréhension a posé certains problèmes pour les personnes qui suivaient pour la première fois un séminaire dirigé par l'animateur. Il semble qu'il y ait là un problème d'accoutumance.

* Remarques sur cette évaluation

Les réponses nous indiquent que la première journée de cours "a bien passé", au niveau de la forme, et que la formule utilisée ¹⁾ semble convenir à chacun. Peut-être est-ce dû au fait que l'évaluation avant-cours avait fourni aux animateurs des informations qui leur ont permis d'aborder tout de suite l'essentiel. Toutefois, le problème de la compréhension reposait celui de la diversité des participants: certains (la majorité) avaient déjà pu se familiariser dans d'autres cours avec le "jargon" de l'animateur; d'autres y étaient confrontés pour la première fois. Il nous semble que ce problème pourrait être résolu dans le futur si un séminaire de base réunissait tous les participants, les séminaires ultérieurs mettant alors chacun sur pied d'égalité (par rapport aux notions déjà traitées et au vocabulaire utilisé). Une autre solution serait de prévoir, pour les séminaires longs, une "journée de préparation" (15 à 20 jours avant le cours).

C/3 Quelques résultats de l'évaluation de fin de cours

- Les réponses ont montré l'existence d'un problème d'environnement:
 - * salle pas assez spacieuse pour 20 personnes;
 - * chaises (avec écritoire) inconfortables pour 8 heures de cours par jour.
- On relève une satisfaction quasi générale quant au contenu du cours.
- Beaucoup relèvent que la structure du cours (5 journées consécutives de 8 heures) n'est pas adéquate et ne permet pas, entre autres, de repenser le contenu, entre chaque journée.

1) voir p. 6

- Les participants ont pu présenter un projet d'application à leur lieu de travail. Beaucoup de ceux-ci rejoignent les préoccupations indiquées dans l'évaluation avant-cours. Sous ce point de vue, il semble donc que le cours ait été pertinent.
- Les principales remarques générales relevées portent:
 - * sur l'utilité d'organiser une journée de rappel;
 - * sur le souhait de suivre à plusieurs d'une même organisation un même cours, de manière à faciliter la mise sur pied de changements dans l'organisation, les différents participants pouvant alors se stimuler, s'aider;
 - * sur l'utilité qu'il y aurait d'organiser un nouveau séminaire portant sur le même thème, de manière à ce que les collègues de la même organisation n'ayant pas participer puissent le faire.

* Remarques sur cette évaluation

- Elle a montré qu'une action était indispensable au niveau de l'environnement immédiat (salle, chaises).
- Elle permet, étant donné la satisfaction relevée, de faire l'hypothèse qu'elle est due, en partie, au fait que les attentes, diagnostiquées dans l'évaluation avant-cours, ont pu être comblées.
- La mise en évidence du problème de la charge que représentent 5 jours de cours consécutifs (problème déjà soulevé dans l'expérience A) permet de s'interroger sur une modification possible de cette structure.
- L'examen des remarques générales nous conduit à envisager l'organisation d'une journée de rappel et celle d'un nouveau séminaire portant sur le même thème.

VI. METHODOLOGIE

Les expériences conduites et analysées nous ont permis d'élaborer une méthodologie d'évaluation des séminaires centralisés et regroupant plusieurs organisations. Si un séminaire est fait à l'intérieur d'une seule et même organisation, il est possible d'appliquer un système plus rigoureux¹⁾.

Rappelons qu'il s'agit de plusieurs phases distinctes, différant par le moment auquel ces évaluations sont effectuées, ainsi que par le but qu'elles visent et les informations qu'elles recherchent.

Nous allons successivement considérer:

1. L'évaluation avant-cours;
2. L'évaluation pendant le cours;
3. L'évaluation à la fin du cours;
4. L'évaluation après-cours.

1) On se réfèrera à:
Debétaz, P.A. & Rousson, M., op. cit. et
Debétaz, P.A., Stratégie de la formation intra-entreprise et évaluation, mars 76

VI/1 L'EVALUATION AVANT-COURS

Forme: questionnaire postal ¹⁾

exemple: voir annexe II.

Buts:

1. Permettre aux participants de réfléchir sur le thème du séminaire.
2. Leur permettre de faire part de leurs attentes (par rapport au contenu, au style d'animation, aux moyens pédagogiques, etc), de leurs expériences dans le domaine, de leurs problèmes actuels en rapport avec le sujet, de leurs souhaits.
3. Le cas échéant, un contrôle des connaissances préalables pour suivre le séminaire peut être inclus ici.
4. Permettre à l'animateur de connaître les points mentionnés sous 2., pour qu'il puisse, le cas échéant, "rectifier le tir", dans la mesure de ses moyens.
5. Connaître les raisons de la participation à un tel cours (telles qu'elles sont formulées directement par les participants).

Cette évaluation revient donc, globalement, à évaluer si les objectifs du cours sont partagés par les futurs participants et permettre, le cas échéant, de les modifier.

Avantages:

- L'évaluation permet de pallier l'insuffisance du prospectus qui, généralement, annonce le séminaire.

1)

La forme de l'instrument d'évaluation que nous proposons - et ce pour chacun des quatre types d'évaluation - est celle qui nous paraît la plus adéquate, au vu des circonstances (formation inter-entreprises).

- Elle permet aux futurs participants de "faire le point". Souvent, ils arrivent au cours avec un faisceau de connaissances dans le domaine, faisceau généralement non structuré. Une information sur ces connaissances permettra peut-être à l'animateur de choisir une pédagogie plus adaptée.
- Elle permet aux participants de clarifier leurs attentes et, en les formalisant, de se demander ce qu'ils viennent chercher à ce cours.
- Pour l'animateur, l'évaluation va lui permettre de vérifier si le contenu qu'il envisageait est celui attendu par les participants et s'il leur permettra de répondre à leurs problèmes actuels.
- L'examen des expériences des participants fournira encore à l'animateur des références sur lesquelles il pourra étayer son approche; cela lui permettra aussi d'impliquer beaucoup plus son auditoire, se référant à des exemples pris dans leur milieu de travail.
- Si l'un des buts du questionnaire est aussi de vérifier les connaissances préalables, il faudra interpréter les réponses en fonction de la forme de cette évaluation (un questionnaire post-tal), avec toutes les possibilités de biais qu'elle implique.
- Il peut être intéressant de se pencher sur les raisons qui ont conduit les participants à s'inscrire au séminaire. Le fait qu'un certain nombre de participants soient forcés par leur institution de suivre une formation est une information importante pour l'animateur et dont il devra tenir compte.

VI/2 L'EVALUATION INCLUE DANS LE SEMINAIRE

Forme: 1. Questions posées par l'animateur à l'auditoire
(réponses orales)

2. Questions formulées oralement (ou écrites au tableau noir) par l'animateur (réponses écrites).

Le choix d'une de ces deux formes dépend:

- de l'auditoire auquel l'animateur est confronté. Toutes les personnes peuvent-elles s'exprimer librement ou existe-t-il certaines pour qui la prise de parole, en groupe, est un "danger"?
- de l'utilisation que compte en faire l'animateur. Est-ce un emploi immédiat (avantage de la première solution) ou, au contraire, pense-t-il utiliser les informations de cette évaluation plus tard (soirée), auquel cas il aura avantage à choisir la solution qui laissera une trace des opinions des participants.

A noter que la forme écrite n'empêche pas une discussion de synthèse, d'approfondissement

Exemple: voir annexe III.

Buts:

- Permettre à tous les participants d'intervenir sur la suite du cours en évaluant ce qui a déjà été vécu.
- Permettre à l'animateur de vérifier sa perception de l'évolution du groupe et celle de sa relation au groupe.

Avantages:

- L'animateur "contrôle" la mémorisation du contenu du cours et le degré de compréhension du langage utilisé (on se situe ici au premier niveau de Goodacre¹⁾ et au premier niveau de Bloom²⁾)
- Les participants indiquent comment ils ont perçu le rythme du cours et comment ils réagissent aux moyens pédagogiques employés.
- Ils indiquent aussi dans quelle mesure leurs attentes ont été déjà satisfaites (problème de liaison théorie-pratique rencontré , adéquation du contenu du cours à leurs préoccupations, etc)

Notons que cette évaluation est capitale, car elle est la seule qui permette à l'animateur une rétroaction "ici et maintenant".

1) voir p. 1-2

2) Bloom, dans sa "taxonomie des objectifs pédagogiques" présente différents paliers, hiérarchiques, représentant le niveau d'acquisition visé par la formation. Ces 6 niveaux sont:
1. Connaissance
2. Compréhension
3. Application
4. Analyse
5. Synthèse
6. Evaluation

VI/3 L'EVALUATION A LA FIN DU SEMINAIRE

Forme: questionnaire

Exemple: voir annexe IV.

Buts:

- Evaluer les connaissances acquises
- Evaluer dans quelle mesure le cours a été utile aux participants (adéquation du contenu aux attentes)
- Evaluer dans quelle mesure le séminaire a permis de clarifier les connaissances antérieures possédées dans le domaine
- Evaluer de quelle manière le cours a été vécu (satisfaction, rôle de l'animateur, rythme, moyens pédagogiques, etc)
- Evaluer les nouveaux besoins de formation déclenchés par le séminaire
- Faire apparaître, provoquer des intentions d'application (projet).

Avantages

- L'expression de nouveaux besoins de formation permet d'envisager de nouveaux perfectionnements.
- L'information recueillie peut être utilisée par l'animateur pour une amélioration de ses prestations, ainsi que pour celle du contenu du cours, si celui-ci doit être organisé à nouveau.
- Le dernier but proposé: "faire apparaître, provoquer des intentions d'application (projet)" est le plus important. C'est l'un des seuls qui débouche sur la pratique. Ce n'est vraiment qu'à ce niveau de chacun des participants va envisager comment il pourrait appliquer tel ou tel fragment du séminaire à sa situation¹⁾. Cette phase nous paraît primordiale, car elle est sou-

¹⁾ A noter que, dans certains séminaires, un tel but peut aussi être atteint par un travail en groupes, où l'on recherche et discute des applications possibles dans son organisation.

vent la seule, dans les conditions où l'animateur doit travailler, qui va lui permettre d'avoir une prise sur la réalité quotidienne de chacun.

VI/4 L'EVALUATION APRES-COURS

Forme: questionnaire postal
Exemple: voir annexe V¹⁾

Buts:

- Evaluer la perception du séminaire dans sa globalité, avec un certain recul
- Evaluer ce que le participant a pu actualiser dans son travail (quoi, comment, avec qui, difficultés rencontrées, stratégies mises en place pour les surmonter, etc)
- En cas de projet, évaluation de celui-ci (stade de réalisation, difficultés d'implantation rencontrées, niveau(x) hiérarchique(s) qui font obstacle, modification de projet y relatives, ou moyen de surmonter ces difficultés)

Avantages:

- A la fin du séminaire, les participants ont souvent de la peine à percevoir l'ensemble du cours. Il est donc utile d'évaluer ici le contenu du séminaire (que reste-t-il des thèmes abordés?), la satisfaction (le cours est-il toujours perçu de la même manière après que les participants aient pu mettre certains points en pratique?), l'utilité du cours (même question que précédemment),

1) A noter que l'instrument que nous présentons à l'annexe V a été le seul instrument d'évaluation utilisé pour un séminaire. Pour cette raison, il n'est pas uniquement axé sur l'évaluation après-cours.

- les nouveaux besoins de formation qui surgissent (la confrontation à la pratique fait-elle varier l'intensité d'un nouveau besoin de formation?), etc.
- Cette évaluation reste souvent le seul moyen de valider la formation, en possédant des indices d'utilisation de ce dont il a été question pendant le séminaire.
- Finalement, l'évaluation du projet permet à l'animateur de se rendre compte si le contenu de son cours a bien été intérieurisé.

VII. CONCLUSIONS

Nous voudrions conclure ce texte par quelques remarques sur les instruments d'évaluation que nous avons présenté ici.

Tout d'abord, nous voudrions encore souligner le fait que nous sommes partis, pour construire notre méthodologie, des buts que devaient atteindre les évaluations. Ce n'est que dans un deuxième temps que nous avons déterminé, en fonction des situations dans lesquelles nous nous trouvions, le type d'instruments d'évaluation le plus adéquat. Nous avons choisi le questionnaire, seul moyen adéquat à nos yeux pour des évaluations avant- et après-cours, lorsque les participants proviennent d'horizons différents. Nous aurions pu choisir un autre type d'instruments pour les autres évaluations: nous ne l'avons pas fait dans le cadre des expériences dont il est question ici. Ailleurs¹⁾, nous avons utilisé l'interview des supérieurs des participants comme évaluation après-cours, ainsi que l'observation dirigée comme évaluation pendant le séminaire. Nous aurions encore pu interviewer les collaborateurs des participants. Comme nous le montrons, le questionnaire n'est nullement le seul type d'instruments pour une évaluation.

Nous avons mentionné plus haut que certaines formations avaient donné lieu à une journée de rappel. Nous pensons que cette forme de "suivi de formation" peut être aussi considérée comme une évaluation après-cours, dans la mesure où cette journée étant généralement destinée à la discussion des projets des participants, il y a là des informations sur ce qui a pu être actualisé à partir du séminaire.

1) Cf. les deux expériences d'évaluation, à paraître en mars 76 (référence p. 6)

Nous avons décrit dans notre méthodologie quatre temps d'évaluation. La pratique nous a montré qu'il n'était pas possible de les utiliser simultanément pour une même formation, en tout cas pas sous la forme décrite ici. En effet, nous avons remarqué chez les participants une certaine lassitude à évaluer au moyen de questionnaires tous les stades de leur formation. Il semble, selon nos expériences faites ailleurs, que la solution pourrait résider dans la diversification des types d'instruments.

Finalement, nous voudrions insister sur le fait que toutes les évaluations dont il a été question ici sont des incitations de réactions verbales. Le problème qui peut être posé est de savoir si ces réactions verbales sont pertinentes ou non, c'est-à-dire s'il existe une distance entre ma réaction verbale et ce que je ressens et ce que je fais.

* * *

Nous voudrions encore faire ressortir le fait que l'évaluation est inclue dans la stratégie globale de la formation. Elle en est un aspect indissociable, ^{un} moyen pédagogique parmi d'autres.

Ainsi les instruments d'évaluation devraient être conçus:

- en fonction des objectifs du séminaire;
- avec la participation des animateurs, ou par les animateurs en collaboration avec les organismes représentant les organisations.

Partant, l'animateur ne peut - et ne doit - être vu simplement comme un pion qui remplit une case, mais comme un partenaire qui intervient dans le processus de formation dès le début, dès l'analyse des objectifs. Cela signifie, entre autres, que l'animateur

ne vient pas seulement donner un cours ou un séminaire, mais planifie cette formation, recueille les informations qui lui permettront d'être plus incisif, met en place des instruments d'évaluation, prépare avant le cours quelques participants qui joueront le rôle d'animateur dans les petits groupes, etc. Certes un tel engagement sera plus coûteux pour les organisations, mais un tel investissement n'est-il pas plus rentable, dans les faits?...

Formule pour l'appréciation des prestations 1)

Prière de répondre en toute liberté: nous tiendrons compte de la récapitulation des appréciations, mais non de leur origine.

Cours _____ Date _____

Mettez un X dans la case de votre choix	très bon	bon	suffisant	insuffisant	Très important: pourquoi? (vos commentaires et suggestions nous sont précieux)
Degré de satisfaction par rapport à ce que vous attendiez quant au contenu					
Comment jugez-vous le ou les animateurs?					
M.					
M.					
Votre appréciation sur les méthodes utilisées					
Votre appréciation sur la documentation remise					
Votre appréciation générale sur l'organisation de cette manifestation					
Ambiance du restaurant qualité du repas					

Recommanderiez-vous cette manifestation à des personnes éventuellement intéressées?

OUI

NON

Facultatif: Nom _____

Signature:

1) utilisée par un organisme de formation

EVALUATION AVANT-COURS

Exemple d'instrument

Vous trouvez ci-dessous quelques questions. Donner votre réponse dans l'espace blanc réservé à cet effet, sous la question. Si la place prévue n'est pas assez grande, veuillez joindre une feuille blanche, en y rappelant toutefois le numéro de la question que vous développez.

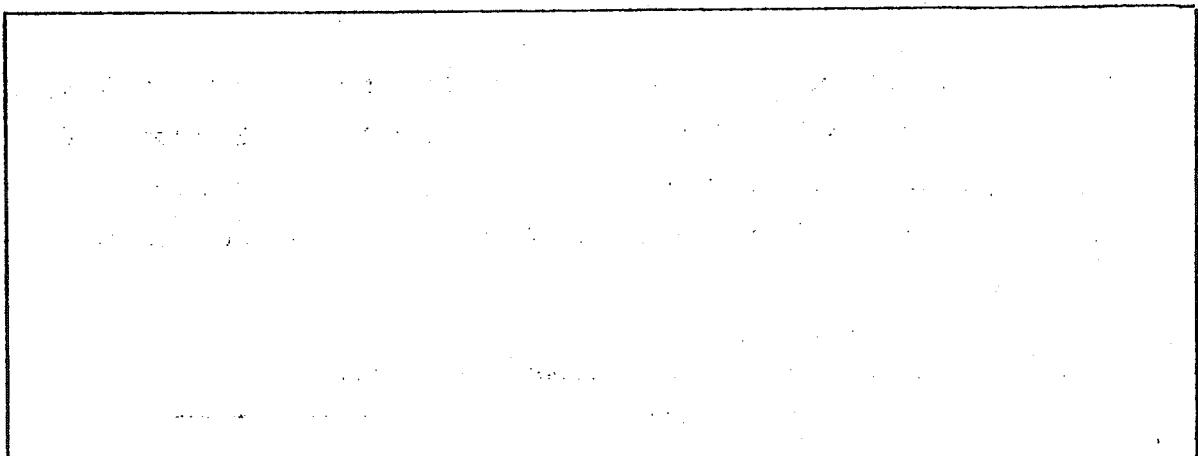
* * * *

1. En quoi consiste la "Gestion du Personnel", pour vous?

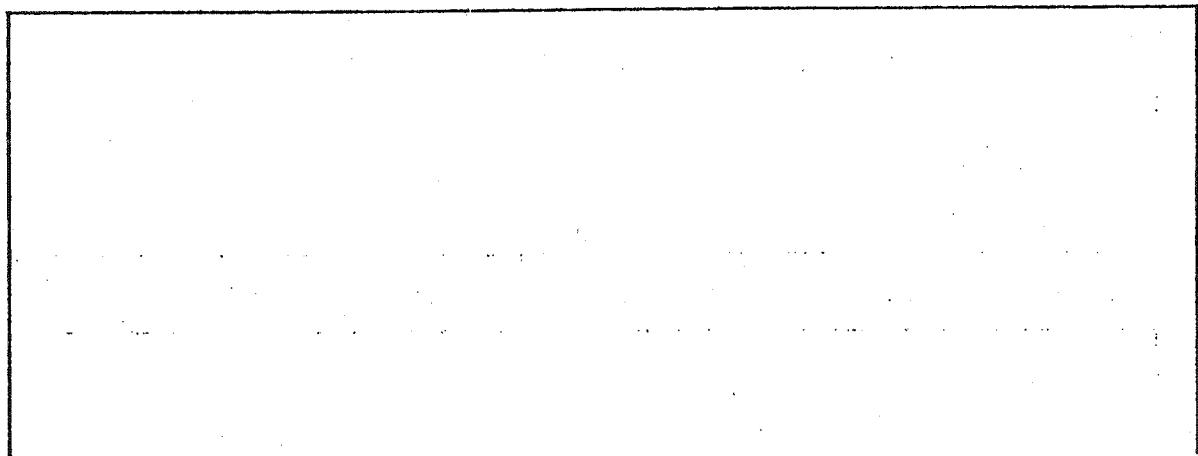
2. Pour quelle(s) raison(s) vous êtes-vous inscrit à ce cours?

3. Quel contenu de cours attendez-vous? (Développez)

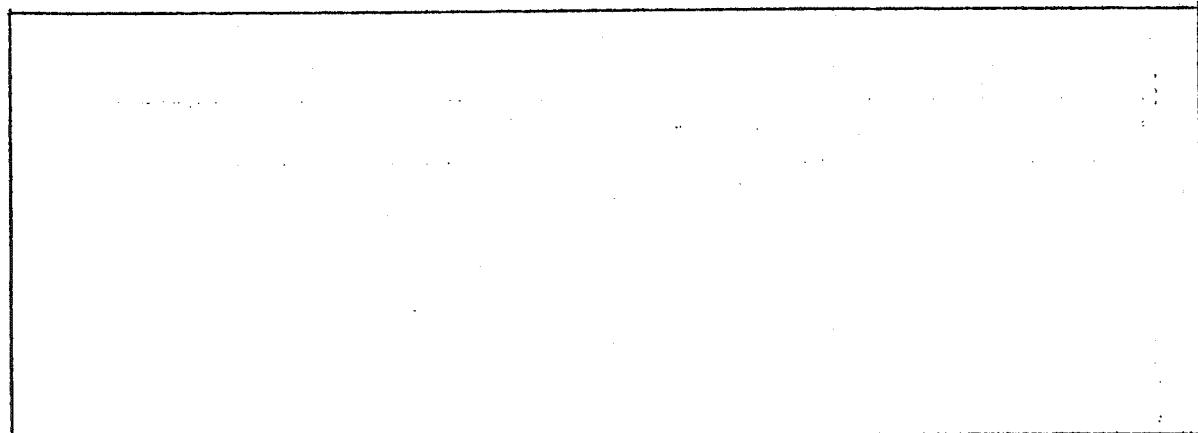
4. Avez-vous vécu une expérience particulièrement marquante dans votre tâche de Gestion du Personnel? Si oui, décrivez-la.



5. Un problème relatif à la Gestion du Personnel se pose-t-il à vous, actuellement? Si oui, décrivez-le.



6. Utilisez la place restante pour faire, le cas échéant, des remarques sur vos attentes par rapport au cours de septembre.



Merci d'avoir répondu jusqu'au bout!

Prière d'indiquer encore la date: _____

EVALUATION PENDANT LE COURS

Exemple d'instrument

Consigne: Répondez rapidement aux questions posées, par écrit.

Cette évaluation est anonyme. Elle nous sera utile pour modifier, le cas échéant, la suite de notre séminaire.

Questions (écrites au tableau)

1. Le cours répond-il à ce que vous attendiez?

2. Le cours est-il utile pour votre travail quotidien, dans vos unités de travail?

Si oui: en quoi?

Si non: pourquoi?

3. Vos remarques sur le rythme

l'équilibre

4. Avez-vous des problèmes de compréhension?

Si oui: lesquels?

5. Mentionnez un ou deux points particuliers ayant fixés votre intérêt.

6. Remarques générales.

* * *

EVALUATION A LA FIN DU COURS

Exemple d'instrument

1. Remarques sur le local de cours + le mobilier

--

2. Le cours a-t-il répondu à vos attentes?

OUI / NON

Si non: quels points n'ont-ils pas été abordés ou ont-ils
été insuffisamment traités?

--

3. Remarques sur le rythme du cours

--

4. Remarques sur l'équilibre du cours

--

5. Remarques sur la pédagogie utilisée (exposés, jeux de rôle, etc)

--

6. Vous rapportant à vos réponses aux questions 2-5, quelles propositions
feriez-vous pour améliorer le cours?

--

7. Quels points ont-ils retenu le plus votre intérêt?

8. Quels points vous semblent-ils le plus utiles pour votre travail?

9. Avez-vous un (des) projet(s) que vous voulez essayer d'appliquer, de retour à votre lieu de travail?

OUI / NON

Si oui: lequel (lesquels)?

10. Remarques générales

EVALUATION APRES-COURS

Exemple d'instrument

Vous trouvez ci-dessous une série de questions, auxquelles vous pouvez répondre, pour la plupart, par une croix placée dans le carré correspondant à la réponse de votre choix. Là où aucun choix n'est proposé, donner une brève réponse dans l'espace blanc réservé à cet effet, sous la question. Si la place n'est pas assez grande, vous pouvez utiliser le verso de la feuille précédente, en rappelant toutefois le numéro de la question que vous développez.

D'autre part, vous trouvez aussi ci-dessous un certain nombre d'affirmations. Pour chacune d'elles, veuillez indiquer votre degré d'accord en mettant une croix dans la case correspondant à votre opinion. L'échelle proposée va de "tout-à-fait d'accord" (à gauche) à "pas du tout d'accord" (à droite).

tout-à-fait
d'accord

passablement
d'accord

moyennement
d'accord

peu d'accord

pas du tout
d'accord

A/ LE SEMINAIRE, DANS SON ENSEMBLE

1. Dans l'ensemble, je suis satisfait de ce séminaire

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Le cas échéant, veuillez indiquer les causes d'insatisfaction

--	--	--	--	--

2. L'équilibre du séminaire, entre exposés, travail en groupes et discussion générale m'a plu

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Ce séminaire a été animé par 2 personnes. Je préfère cette animation à celle par une seule personne

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Au cours de ce séminaire, j'ai été amené à réfléchir à certaines questions ou à certains problèmes qui s'étaient déjà posés à moi, dans mon travail

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. Au cours de ce séminaire, j'ai été amené à réfléchir à certaines questions ou à certains problèmes que jusqu'alors je ne m'étais pas posés

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Je me suis senti concerné par beaucoup de questions traitées

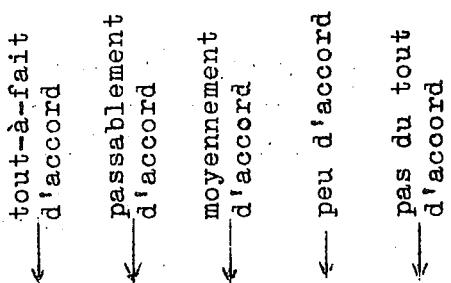
<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. J'ai eu la possibilité d'exprimer suffisamment mon point de vue

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Les exposés étaient trop théoriques

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



9. Indiquez ci-dessous, en une ou deux phrases, ce que vous avez retenu du thème du séminaire

B / TRAVAIL EN GROUPES

10. Je faisais partie du groupe:

groupe 1
groupe 2
groupe 3

11. Le travail en petits groupes est indispensable, car il permet de clarifier et d'approfondir le contenu des exposés

12. Le groupe, dont je faisais partie, a eu certaines tâches à remplir. Le travail effectué a été riche

13. Avez-vous relevé des facteurs qui ont facilité ou freiné la communication, dans votre groupe?

OUI
NON

Si oui: indiquez quels ils sont:

- Facteurs facilitateurs:

- acteurs qui freinent:

C/ POST-COURS

14. Avez-vous discuté du thème du séminaire avec quelqu'un, après les deux journées de cours?

OUI
NON

Si oui: avec qui?

- avec des autres participants au cours
- avec votre supérieur
- avec des collègues
- avec vos collaborateurs
- autres, à préciser: _____

15. De retour à votre lieu de travail, avez-vous modifié votre attitude, principalement à l'égard de votre supérieur et/ou de vos collaborateurs?

OUI
NON

Si oui: en quoi?

16. De retour à votre lieu de travail, avez-vous modifié quelque chose de concret?

OUI
NON

Si oui: quoi?

17. a) Quels sont, suite au séminaire, les points sur lesquels vous voudriez agir pour modifier votre secteur de travail?

- b) Pensez-vous que l'implantation de ce projet (que vous avez décrit sous a) rencontrerait des difficultés?

OUI
NON

Si oui: lesquelles?

18. Utilisez, le cas échéant, la place restante ci-dessous, pour faire des remarques (de toutes sortes) concernant le séminaire dans son ensemble, ou des points particuliers de celui-ci

Merci d'avoir répondu jusqu'au bout!

Prière d'indiquer encore la DATE: _____

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I Introduction	1
II Le problème de l'évaluation	2
III Circonstances des évaluations	4
IV Stratégies utilisées	7
V <u>Les expériences et leurs résultats</u>	
A/ Séminaire de 5 jours	10
B/ Séminaire de 2 jours	12
C/ Séminaire de 5 jours	14
VI <u>Méthodologie</u>	19
1. L'évaluation avant-cours	20
2. L'évaluation inclue dans le séminaire	22
3. L'évaluation à la fin du séminaire	24
4. L'évaluation après-cours	25
VII Conclusions	27
 <u>ANNEXES</u>	
I. Formule d'appréciation utilisée par un organisme de formation	30
II. Evaluation avant-cours: exemple d'instrument	31
III. Evaluation pendant le cours: exemple d'instrument	33
IV. Evaluation à la fin du cours: exemple d'instrument	34
V. Evaluation après-cours: exemple d'instrument	36