
Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle

Rapport d'activité 2014



Décembre 2014

Conseil National d'Évaluations
de la Formation Professionnelle

Rapport d'activité 2014

Décembre 2014

Table des matières

Avant propos	3
Présentation du CNEFP	4
Composition du CNEFP	5
I. Travaux d'évaluation	6
1. Synthèse de l'évaluation sur « <i>les usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés</i> »	6
a) Les objectifs	6
b) La démarche	6
c) Les principaux résultats	8
2. Une enquête sur les Formations et les Itinéraires des Salariés (DEFIS)	11
a) Le dispositif	11
b) La démarche	14
c) L'avancement des travaux et le pilotage	16
3. Les pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et leurs effets sur les salariés les moins qualifiés	19
a) Les objectifs	19
b) Les axes d'analyses	20
c) La démarche	20
II. Regard sur l'évaluation de la qualité de la formation	23
1. L'évaluation des politiques paritaires de formation professionnelle	23
a) La pratique de l'évaluation	23
b) Les types d'évaluation	26
c) Les limites	28
2. Évaluer la formation : de la satisfaction aux impacts	29
a) Qu'est-ce qu'évaluer une action de formation ?	30
b) Les étapes du processus d'évaluation	30
c) Une présentation des niveaux « canoniques » de l'évaluation	31

3. Un panorama des méthodologies de l'évaluation	34
a) Les méthodes quantitative et qualitative de l'évaluation	34
b) De la diversité à la complémentarité des méthodes	38
c) Veille et discussion de la littérature sur l'évaluation de la formation professionnelle	41
III. Programme de travail 2015 -2016	45
1. Organisation d'un comité de pilotage élargi à l'occasion de l'enquête « DEFIS »	45
2. Organisation d'un évènement de promotion de l'évaluation de la formation	46
3. Élaboration et mise en œuvre du plan de travail 2015-2016	47
Conclusion: Quel projet pour le CNEFP ?	48



Avant propos

L'année 2014 a marqué une nouvelle étape pour le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle. Dans le sillage de l'ANI du 14 décembre 2013 et de la loi du 5 mars 2014, le système de formation professionnelle a été réformé en profondeur, conduisant les partenaires sociaux à repenser les conditions d'efficacité des politiques de formation professionnelle et d'emploi. Dans ce contexte, les nouvelles missions confiées au CNEFP confirment la volonté de faire de l'évaluation un vecteur d'amélioration de la qualité de la gouvernance paritaire.

Cet engagement a guidé l'activité du Conseil tout au long de l'année 2014 et sur ce point, la mise en place de l'enquête DEFIS constitue un moment fort. Les partenaires sociaux disposent aujourd'hui d'un dispositif d'évaluation unique en France, inséré dans la statistique publique, et qui vise à étudier sur un temps long les effets des politiques de formation professionnelle sur les parcours des salariés. Cette évaluation est aujourd'hui « sur les rails » grâce aux membres du Conseil, aux experts du CEREQ et de la DARES, qui ont donné de leur temps et de leur énergie pour que ce projet puisse voir le jour. Qu'ils en soient tous ici chaleureusement remerciés.

Les enjeux actuels autour de la qualité de la formation ont par ailleurs conduit le CNEFP à adopter une posture plus réflexive sur son activité et ses pratiques en matière d'évaluation. La seconde partie de ce rapport en fournit une bonne illustration. Plus qu'un simple état des lieux des usages et des processus d'évaluation, ou encore des méthodologies employées dans le domaine de la formation, elle se présente davantage comme une « base » destinée à nourrir les réflexions des acteurs paritaires dans l'appréhension des diverses composantes de l'évaluation.

Enfin, notons que l'année 2014 a été pour le Conseil une période de nouvelle planification de ses travaux futurs. Nos trois premières années ont permis d'évaluer les sujets retenus en 2011. Il était donc nécessaire de choisir les thèmes qui seront traités dans les années à venir, ainsi que l'organisation d'activités renforcées – promotion et diffusion de l'évaluation de la formation – conformément aux attentes exprimées dans l'ANI de 2013. Le déploiement de ce programme invite aujourd'hui les partenaires sociaux à confirmer les conditions nécessaires à la bonne marche de ces actions.

L'activité du CNEFP s'appuie désormais sur des bases solides, nourries par l'engagement et l'expertise de ses membres et de ses partenaires. Nous souhaitons que la nouvelle année confirme cette dynamique de travail pour continuer à faire de l'évaluation une activité de haute qualité concourant à l'amélioration des politiques de formation. ■

Présentation du Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle

Créé par l'accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnelle, le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) a été officiellement installé le 5 mai 2011.

Ses missions sont notamment :

- de mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle,
- de mesurer le niveau de formation des publics concernés par les politiques de formation professionnelle, notamment la maîtrise du socle de compétences,
- d'évaluer la satisfaction des entreprises, d'évaluer la satisfaction des différents publics bénéficiaires,
- d'évaluer et assurer le suivi détaillé et régulier des programmes mis en œuvre dans le cadre des financements accordés par le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels ainsi que l'adéquation entre les publics visés, les actions et le niveau des financements engagés,
- de diligenter des audits auprès des instances paritaires de gestion de la formation professionnelle,
- de réaliser un rapport public annuel faisant état de l'ensemble de ses travaux,
- de contribuer aux travaux du conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie.

4

Le Conseil est composé de quatre personnalités qualifiées et de représentants des organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives au plan national et interprofessionnel.

A l'occasion de la signature l'accord du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle, les partenaires sociaux ont redéfini le CNEFP comme l'un des groupes techniques paritaires du Comité Paritaire National pour la Formation Professionnelle et l'Emploi (COPANEF), en charge de mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle.

Dans ce cadre renouvelé, le CNEFP a notamment pour nouvelles missions de consolider chaque année les évaluations réalisées, notamment :

- sur les programmes confiés aux OPCA et au FPSPP ;
- sur les mesures prises pour évaluer la qualité des formations ;
- sur les dispositifs innovants mis en place par les branches pour atteindre les objectifs de l'accord national interprofessionnel. ■

Composition du Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle

Personnalités qualifiées

- Sandra ENLART, Directrice générale et directrice des études d'Entreprise et Personnel, Directrice de recherche à l'Université de Paris Ouest Nanterre au sein du laboratoire CREF (Présidente du CNEFP).
- Jean-Claude DUPUIS, Professeur et directeur de recherche au Gregor/IAE de Paris-I, délégué général de la chaire « Responsabilité globale et capital immatériel ».
- Stéphane JUGNOT, Statisticien et économiste associé à l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales).
- Bernard GAZIER, Ancien membre de l'Institut Universitaire de France et Professeur émérite de Sciences économiques à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (*mandat reconduit*).

Collège « employeurs »

Medef : José MILANO
: Geneviève LHOMME
: Gilles LODOLO
: Marie-Elise JAMIN
: Véronique GUILLON
CGPME : Jacques BAHRY
: François FALISE
UPA : Mohamed EL BARQIOUI
: Estelle CHAMBRELAN

5

Collège « salariés »

CFDT : Patricia FERRAND
: Sophie MANDELBAUM
CFE-CGC : Dominique JEUFFRAULT
: Anne LECRENAIS
CFTC : Myriam BLANCHOT PESIC
: Christine LODEWYCKX
CGT : Paul DESAIGUES
: Magali BOURDON
CGT-FO : Eric DENISET
: Nicolas FAINTRENIE

Secrétariat du Conseil

Christophe CORIOU
Edine GASSERT ■

I. Les travaux d'évaluation

L'année 2014 a été caractérisée par la finalisation d'un travail d'évaluation sur « *les usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés* », le lancement du dispositif d'enquête sur « *les formations et les itinéraires des salariés (DEFIS)* », et enfin sur la préparation d'une étude sur les « *pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et leurs effets sur les salariés les moins qualifiés* ». La présente partie a pour objet d'en préciser les objectifs, les axes d'analyses, les démarches et les principaux résultats.

1. Les usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés et leurs effets sur le développement professionnel des salariés ».

Au cours de la période 2013, le Conseil a confié au consortium CENTRE INFFO et INTERFACE la réalisation d'enquêtes monographiques auprès de **quarante entreprises** relevant de **six secteurs d'activité** et implantées dans **trois régions différentes**.

a) Les objectifs

Cette évaluation qualitative a poursuivi **quatre objectifs** majeurs :

- Repérer la diversité des situations de formation dans les petites entreprises
- Cibler les stratégies de formation et leurs effets sur le développement professionnel des salariés
- Comprendre les processus de décision et les dynamiques qui animent les PME de 10-49 salariés en matière de formation
- Identifier les facteurs (organisationnels, contextuels, etc.) influençant positivement la formation dans les petites entreprises

Les **questions évaluatives** ont été les suivantes :

- Quelles sont les spécificités des entreprises de 10 à 49 salariés dans leurs usages et leurs pratiques du développement des compétences ?
- Dans quelle mesure les dispositifs de formation professionnelle répondent-ils aux besoins spécifiques des entreprises de 10 à 49 salariés et à leurs salariés ?
- Quelle est la place de la formation professionnelle dans les stratégies de différenciation ou de coopération des entreprises de 10 à 49 salariés ?

b) La démarche

L'étude a duré un an et s'est déroulée en **trois phases** dont :

- Une phase de problématisation, de clarification des axes de recherche et d'élaboration des guides d'entretiens (3 mois)
- Une phase d'investigation de terrain (6mois)
- Une phase de rédaction et de consolidation des résultats finaux (1mois et plus)

La construction de l'échantillon a reposé sur **le croisement de cinq critères** :

- Des typologies d'usages et de pratiques de la formation
- Le mode de management de l'entreprise
- La taille de l'entreprise
- Le secteur d'activité
- Le territoire

Le croisement de ces critères (hors mode de management de l'entreprise) est résumé par le tableau suivant :

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises à présélectionner															
	en Ile de France					en Bretagne					en Champagne Ardennes					PAR
	Peu utilisatrices	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Peu utilisatrices	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Peu utilisatrices	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	OPCA associé
1• Réparation automobile	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2						24
2• Hébergement / restauration	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2						24
3• Industries agroalimentaires						1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	15
4• Conseil en informatique	3	4	4	4	3											18
5• Métallurgie	1	1	2	1	1						1	2	2	2	2	15
6• Transport routier de marchandises	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2						24
SOUS-TOTAL	60 entreprises dont 1/3 de moins de 20					45 entreprises dont 1/3 de moins de 20					15 entreprises dont 1/3 de moins de 20					120*
TOTAL	* 120 entreprises présélectionnées de manière à en obtenir 40 qui consentent à participer à l'étude.															

En termes de méthode, l'identification nominative de 40 entreprises s'est opérée via **l'intermédiation des OPCA de branches** (OPCALIM / FAFIH / ANFA / OPCAİM / OPCA Transport / FAFIEC). Des guides d'entretien « simplifiés » ont été construits pour chaque catégorie d'acteurs (Entreprise, salariés, OPCA) afin de procéder à une collecte d'information homogène par rapport aux thèmes envisagés. À la suite des investigations, une confrontation des grilles d'analyse entre les membres de l'équipe de recherche a favorisé la **production d'une analyse transverse** à l'ensemble du matériau recueilli.

c) Les principaux résultats

Un rôle déterminant des dirigeants dans l'intensité du recours à la formation

Quelle que soit la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité, son dirigeant ou le/la responsable administratif et financier sont les principaux moteurs de la politique de formation. À cet égard, la personnalité du dirigeant et son propre rapport à la formation apparaissent comme un facteur clé de l'intensité de formation en entreprise, mais aussi de la motivation des salariés. Quand le dirigeant à lui-même suivi un parcours de formation, ou s'il s'investit dans un réseau (un CFA, une CCI, l'ANDRH, une organisation patronale, etc...) il va avoir plutôt tendance à inciter ses collaborateurs à actualiser leurs connaissances.

La première préoccupation exprimée par les dirigeants est celle de son utilité: la formation est d'abord pensée au service des besoins immédiats de l'entreprise et de ses principaux enjeux stratégiques. À cet égard, ils perçoivent dans la formation un moyen de traiter les écarts de compétences qui résultent soit des défauts de la formation initiale soit de l'évolution des process. Ce n'est que dans un second temps qu'elle peut être présentée comme un outil au service du dialogue social, favorisant la valorisation ou la reconnaissance des salariés.

En revanche, la formation est peu envisagée comme un moyen de garantir les emplois ou l'employabilité des salariés sinon pour sa fonction d'adaptation des compétences au poste de travail. Cette vision utilitaire pour l'activité de la formation est généralement partagée par les salariés.

Des salariés faiblement engagés dans une logique d'investissement actif dans la formation

Au cours des investigations, peu de salariés ont évoqué le recours à la formation en lien avec un projet d'évolution d'emploi ou de carrière. Cette observation est cependant moins fréquente dans les entreprises ou les services orientés vers l'innovation, naturellement ouverts vers l'extérieur des frontières de leur territoire et des marchés de proximité. Ce sont les métiers intellectuels, plus indépendants de leur entreprise, situés dans les centres urbains, et liés à l'innovation dans l'entreprise qui se positionnent de manière plus proactive sur les offres de formation. La formation est perçue et pratiquée le plus souvent comme une conséquence de l'évolution professionnelle du salarié et non comme un facteur déclenchant de cette évolution.

On remarque que l'usage à la formation est un facteur croissant du niveau de responsabilité et de qualification, le genre n'étant pas en revanche un facteur de différenciation entre les salariés. Ce faible intérêt pour les formations formelles est généralement lié aux contraintes que pose le départ en formation: déplacements, surcroît de travail, utilité faible, ... Le très faible recours aux dispositifs à l'initiative des salariés : DIF et CIF peut être expliqué de la même manière, mais s'ajoute la faible information sur l'offre de formation, l'orientation du financement du DIF vers des formations liées au métier et les résistances des employeurs à financer des formations sans lien avec le travail du salarié et sans valeur ajoutée pour l'entreprise.

Des disparités de moyens entre les entreprises

Il a été constaté une différence notable entre les entreprises de plus de 20 salariés et celles situées en-deçà de ce seuil. Au-delà de 20 salariés le saut de budget permet aux dirigeants soutenus par leur OPCA d'envisager des projets plus élaborés et un nombre d'actions plus important. De même, l'existence d'un groupement d'entreprise permet aux entreprises de 10 à 49 salariés de disposer de moyens mutualisés dans le groupe favorisant le recours à la formation professionnelle, sous forme de services, d'outils communs, voire d'une expertise RH qui supplée l'action du gérant accaparé par la priorité donnée au maintien et au développement de la production.

Ces disparités de moyen résultent par ailleurs des différences d'importance stratégique de la formation pour l'entreprise. Ainsi, on remarque que les moyens consacrés à la formation sont d'autant plus importants que le rôle de l'innovation est déterminant pour l'activité de l'entreprise.

Un accès limité à l'information sur la formation professionnelle

Si cette information est abondante – les organisations syndicales, les structures et réseaux professionnels, les branches et OPCA, les organismes de formation, les chambres consulaires produisent une information soutenue sur de nombreux supports et le plus souvent dans un langage clair et pédagogique – elle n'est pas clairement identifiée par les personnes auxquelles elle s'adresse.

Ce déficit d'accès à l'information empêche les entreprises d'optimiser les moyens dont elles pourraient disposer pour former leurs salariés et conduit à orienter largement leurs pratiques vers l'offre la plus visible, au détriment d'actions de formation plus spécifiques.

Hormis l'information légale sur les droits acquis au titre du DIF et le cas d'entreprises filiales d'un groupe, l'information interne sur la formation est quasi inexistante. Les représentants du personnel, quand ils existent dans l'entreprise, sont centrés sur des questions plus en lien avec les conditions de travail et de reconnaissance. L'information des salariés relève le plus souvent de leur initiative personnelle et de sources externes, principalement de sites Internet ce qui génère des inégalités liées à l'accès à ces moyens.

Des pratiques de formation peu formalisées

Les déterminants du recours à la formation sont de nature diverse mais sont peu liés à une stratégie élaborée. Ils peuvent relever, d'une part, de la nécessité de se mettre en conformité par rapport à un cadre réglementaire, une technique ou un conventionnement ; ou, d'autre, part, du besoin d'une adaptation rapide de collaborateurs à l'utilisation d'un nouveau process ou d'une nouvelle machine. Enfin, ils peuvent participer d'une volonté des dirigeants de reconnaître l'implication des salariés par ce moyen.

Le caractère opérationnel de la formation est également déterminant sur toute autre considération. Les salariés, en revanche, sont faiblement demandeurs, la formation

informelle ou non-formelle étant souvent jugée suffisante pour répondre à leurs besoins. Dans ce cadre, l'entretien annuel reste néanmoins un lieu d'échange particulièrement déterminant pour l'analyse des besoins de formation et la proposition par le responsable hiérarchique d'une action appropriée.

Quant au plan de formation, il est rarement formalisé, la programmation des formations étant généralement élaborée à mesure de l'apparition des besoins. Les responsables qui formalisent leurs prévisions de formation dans le cadre du plan sont généralement ceux dont l'entreprise a des obligations réglementaires à respecter ou des engagements dans le cadre de franchises ou de concessions. On relève cependant une pratique de formalisation du bilan des formations réalisées, qui est généralement communiquée aux délégués du personnel. L'évaluation formelle des acquis issus de la formation reste cependant limitée à de très rares cas, la valeur ajoutée de la formation s'appréciant le plus souvent de façon subjective, directement par l'observation au poste de travail.

En dehors du plan, on note une pratique de recours au contrat de professionnalisation comme moyen de recrutement, notamment pour les futurs collaborateurs de moins de 26 ans. Cette pratique concerne avant tout les entreprises qui rencontrent un turn over élevé et qui recrutent à des faibles niveaux de qualification. Quant à la période de professionnalisation, elle est peu connue et reste perçue comme un outil technique dont la mise en œuvre résulte souvent davantage d'une incitation de l'OPCA que de l'initiative de l'entreprise.

Des formations informelles et non formelles qui représentent une part importante des pratiques de formation.

La part des formations informelles et non formelles est particulièrement notable dans les entreprises marquées par un turn over plus important. Outre le fait qu'elles ne remettent pas en cause la continuité d'exploitation, ces formations présentent également l'avantage de favoriser une plus grande polyvalence des salariés, ce qui constitue un avantage particulièrement appréciable dans des entreprises à faible effectif. Du fait de leur importance, le coût de ces formations pour l'entreprise, à raison du temps investi, est souvent supérieur à celui des formations formelles.

Les formations formelles restent donc souvent le fait d'obligations particulières à certains secteurs, que cette obligation soit de nature réglementaire, conventionnelle ou contractuelle dans le cadre d'une politique de franchise. Les entreprises ont peu d'influence sur les contenus et la qualité de ces formations et constatent que leur caractère obligatoire génère des coûts importants (parfois plus de la totalité du budget) sans réelle valeur ajoutée.

Les entreprises expriment par ailleurs des difficultés pour trouver des formations qui correspondent à leur besoin. Cela conduit à un intérêt plus marqué pour les formations en intra ou, lorsqu'elles ne sont pas disponibles, pour les formations dispensées en interne à l'entreprise. Les connaissances acquises à l'occasion de formations dispensées en externe peuvent faire l'objet d'une diffusion ultérieure en interne en direction d'autres salariés.

2. Une enquête sur les Formation et les Itinéraires des Salariés (DEFIS)

Au regard des enjeux de sécurisation des parcours professionnels sur le marché du travail, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics ont consacré la formation comme un instrument d'accompagnement des évolutions pour les entreprises et d'accès ou d'élévation des qualifications des salariés dans le cadre de mobilité.

Dans ce contexte, le Conseil a souhaité construire un instrument d'évaluation des dispositifs de formation sous la responsabilité des partenaires sociaux visant à étudier les actions de formation suivies par les salariés et leurs effets sur les parcours professionnels en lien avec les évolutions du travail, les carrières professionnelles, et les transitions sur le marché du travail.

Pour y répondre, Le Céreq (centre d'études et de recherches sur les qualifications) a conçu le dispositif « DEFIS » (dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés).

a) Le dispositif

Ce dispositif d'enquête est construit pour répondre aux objectifs suivants :

- **Élargir le repérage de la formation professionnelle continue à la diversité des formes d'apprentissage.** La multiplicité des voies d'accès à la formation, et notamment le recours à l'alternance, est pris en compte. Plus fondamentalement, cours, stages, formation en situation de travail, rotation des postes... ne constituent pas les seules sources d'apprentissage en entreprise. On repère, à côté de ces formes planifiées et organisées, des apprentissages informels, sur le tas, engendrés par l'exercice même du métier ou par des organisations de travail spécifiques. Le travail peut alors être en lui-même formateur. Prendre en compte les interactions de la formation avec le travail permet ainsi de mieux cerner son rôle.

- **Centrer l'analyse des effets de la formation sur l'ensemble des changements professionnels intervenus dans l'activité, au-delà de la seule mobilité ascendante** (les carrières professionnelles ou salariales). Ce dispositif prend en compte les divers types de changement dans l'analyse, susceptibles d'intervenir, simultanément ou non, dans l'activité professionnelle du salarié :

- Mobilité externe (changement d'entreprise, de statut d'activité : chômage, inactivité)
- Changement de contenu d'activité : reconfiguration du poste (nouvelles procédures, nouvelles techniques, nouvelle organisation), changement de poste / de fonction
- Changement de lieu : unité/service, établissement
- Carrière : classification, catégorie sociale, rémunération, temps et contrat de travail
- Amélioration des conditions de travail, de sa qualité, reconnaissance professionnelle, développement professionnel

- Rendre compte du double ancrage de la formation dans le travail et dans l'emploi.

L'évaluation des actions qui sont sous la responsabilité des partenaires sociaux se place dans un double ancrage travail et emploi, notamment au travers d'une approche à la fois « entreprise » et « individu ».

Pour cela, ce dispositif est composé de deux volets :

- Une enquête auprès d'environ 3 800 entreprises du champ (nombre visé d'enquêtes réalisées), incluant 800 TPE de 3 à 9 salariés
- Une enquête auprès d'environ 16 000 salariés (répondants à la première vague) des 3800 entreprises répondantes, issus d'un échantillon tiré dans les DADS 2013, et réinterrogés quatre fois. L'échantillon des salariés sera donc issu d'un sondage à deux degrés

L'enquête auprès des employeurs permet d'observer le contexte dans lequel les salariés se forment (ou non). Une telle enquête vise à recueillir une information détaillée et fiable sur ce contexte, difficilement accessible autrement. De leur côté, les salariés renseignent des éléments de biographie, les formations suivies et leur environnement de travail. Au travers du suivi longitudinal sur plusieurs années, les changements professionnels pourront être observés avec une grande précision.

Le périmètre de l'étude

L'enquête couvre la France métropolitaine. **Les entreprises enquêtées sont les entreprises de 3 salariés ou plus en 2014, appartenant à tous les secteurs d'activité** (à l'exception de l'agriculture) **du secteur privé**. Environ 6 600 entreprises sont échantillonnées dans le répertoire SIRENE, afin de recueillir 3 800 questionnaires.

L'enquête auprès des salariés porte sur les individus salariés en décembre 2013 dans une entreprise répondante au volet entreprise quel que soit leur contrat de travail. L'échantillon tiré pour la première vague dans les DADS¹ parmi les salariés d'entreprises répondantes va permettre de réaliser environ 16 000 questionnaires et obtenir 7 500 individus répondants au bout de 5 ans.

Il est à noter qu'un segment de l'enquête est consacré aux entreprises de 3 à 9 salariés et au suivi de leurs salariés. Cette extension est une innovation par rapport aux enquêtes thématiques sur les entreprises. Ce segment du dispositif permettra d'observer les particularités, si elles existent, des parcours professionnels.

Une enquête de la statistique publique

Au cours de sa réunion du 10 avril 2014, la commission « Emploi, qualification et revenus du travail » du Conseil national de l'information statistique (Cnis) a examiné le projet de dispositif d'enquête sur les Formations et les Itinéraires des Salariés (DEFIS). Le Président, après avoir entendu la commission, a émis un avis d'opportunité favorable à l'ensemble du dispositif de cette enquête y compris concernant les projets complémentaires portant sur des thématiques d'actualité, post-enquêtes qualitative.

¹ Déclarations annuelles de données sociales.

L'opportunité est accordée pour cinq années à compter de l'année suivant celle de délivrance de l'avis d'opportunité.

Une enquête de la statistique publique

Au cours de sa réunion du 10 avril 2014, la commission « Emploi, qualification et revenus du travail » du Conseil national de l'information statistique (Cnis) a examiné le projet de dispositif d'enquête sur les Formations et les Itinéraires des Salariés (DEFIS). Le Président, après avoir entendu la commission, a émis **un avis d'opportunité favorable** à l'ensemble du dispositif de cette enquête y compris concernant les projets complémentaires portant sur des thématiques d'actualité, post-enquêtes qualitative.

L'opportunité est accordée pour cinq années à compter de l'année suivant celle de délivrance de l'avis d'opportunité.

Le dispositif a été présenté le 12 novembre 2014 au comité du label de la statistique publique en double commission entreprises/ménages et a obtenu le label d'intérêt général et de qualité statistique pour le volet employeur et le volet salarié sur les 5 ans assorti de la mention obligatoire pour le volet « entreprises » et les interrogations « salariés ».

La valorisation des résultats

Les premiers résultats de DEFIS seront produits par le Céreq (au niveau France entière) **pour publication par le CNEFP et le Céreq** (indicateurs et « 4 pages » du Céreq, synthèse pour le rapport du CNEFP...) **à destination des partenaires sociaux et du débat public à partir de décembre 2015**. Il est prévu d'envoyer dès que possible aux entreprises et salariés répondants les publications de type « 4 pages ». Diverses opérations de valorisation et communication des résultats produits à partir de ce dispositif seront conduites à partir de 2016.

Les fichiers anonymisés issus du dispositif d'enquête (dès la première interrogation des salariés) seront mis à disposition d'un groupe d'exploitation composé de chercheurs à partir de 2016. Par la suite, les fichiers seront disponibles pour l'ensemble de la communauté scientifique via le réseau Quételet.

Ce groupe d'exploitation, largement ouvert aux différentes disciplines et organismes d'études et de recherche, aura pour vocation de multiplier les échanges scientifiques autour du dispositif et de couvrir un grand nombre de thématiques d'études et de méthodes, incluant des post-enquêtes qualitatives. Un programme de valorisation des résultats au travers de publications et de communications dans le cadre de séminaires pourra également être mis en place.

b) La démarche

L'objectif principal du dispositif est de recueillir des informations statistiques robustes :

- Sur les formations et parcours professionnels d'une cohorte de salariés suivie sur 5 ans, représentative des salariés des entreprises incluses dans le périmètre des politiques paritaires
- Ainsi que sur les caractéristiques des entreprises apportant des éléments de contexte à l'accès à la formation et la mobilité de ces salariés

Pour cela, ce dispositif est composé de deux volets :

- Une enquête auprès d'environ 3 800 entreprises du champ (nombre visé d'enquêtes réalisées), incluant 800 TPE de 3 à 9 salariés
- Une enquête auprès d'environ 16 000 salariés (répondants à la première vague) des 3800 entreprises répondantes, issus d'un échantillon tiré dans les DADS 2013, et réinterrogés quatre fois. L'échantillon des salariés sera donc issu d'un sondage à deux degrés

La collecte du volet « entreprises », réalisée principalement par téléphone (CATI), se déroulera de mars 2015 à avril 2015 ; celle du volet « salariés » (première interrogation) est prévue de mai à juillet 2015. Il est prévu de réinterroger l'échantillon de salariés chaque année à la même période pendant 4 ans.

Lors de la première interrogation, le questionnaire auprès des salariés fournira des informations sur le salarié (caractéristiques sociodémographiques, formation initiale, itinéraire et situation professionnels), sur les formations suivies au cours des dernières années, ainsi que sur les contextes de travail.

Un questionnaire « salariés » et « employeurs »

Le questionnaire auprès des salariés renseigne les thèmes suivants :

- La situation vis-à-vis du marché du travail
- Le parcours professionnel
- Les changements survenus dans le travail et les formations suivies depuis janvier 2014
- Les projets de formation et d'évolution professionnelle
- Les besoins de formations
- Les conditions de travail
- Les formes d'apprentissages au travail
- Les modes d'information et la discussion sur les carrières et la formation dans l'entreprise
- ...

Les interrogations suivantes (2016, 2017, 2018 et 2019), plus légères, renseigneront l'ensemble des formations (formelles ou non formelles) suivies ainsi que les changements professionnels connus au cours de l'année (chômage, changement d'employeur, ...).

Le questionnaire auprès des employeurs renseigne les thèmes suivants :

- La structure de l'entreprise
- La stratégie et les évolutions en cours des trois dernières années
- La sous-traitance et les relations clients
- L'organisation du travail
- La politique RH
- La formation professionnelle (les formations, l'alternance, la politique de formation, l'encadrement de la formation, etc.)
- ...

Au travers de l'interrogation des employeurs, l'objectif de DEFIS n'est pas la quantification de l'effort de formation des entreprises, mais l'**enrichissement de l'analyse des dynamiques de formation, d'apprentissages dans le travail et de mobilité des salariés**, mesurées au travers du suivi de cohorte.

Les modes de collecte

L'enquête auprès des entreprises est principalement réalisée par téléphone (CATI), par un prestataire sélectionné par appel d'offre par le Céreq. La collecte se déroulera selon le calendrier suivant :

- Test du questionnaire (mai-juin 2014)
- Test complémentaire (janvier 2015)
- Recherche des numéros de téléphone des entreprises de l'échantillon (janvier 2015)
- Envoi de la lettre-avis (cf. point 7) à l'ensemble des entreprises de l'échantillon (début mars 2015)
- Phase dite de qualification (mars 2015)
- Réalisation de l'enquête par téléphone (CATI) à la date de rendez-vous fixée (mars et avril 2015)
- Relances (si téléphone trouvé) et ouverture de l'enquête par internet (CAWI) pour les non-répondants (téléphones non trouvés et non répondants CATI) (avril 2015)
- Lancement d'une procédure de contentieux en cas de refus

L'enquête auprès des salariés sera réalisée, pour la première interrogation, principalement par téléphone (CATI). La collecte se déroulera selon le calendrier suivant :

- Test du questionnaire (octobre-novembre 2014)
- Test complémentaire (février 2015)
- Recherche des numéros de téléphone des salariés de l'échantillon (mai 2015)
- Envoi de la lettre-avis (cf. point 7) à l'ensemble des salariés de l'échantillon (mai 2015)
- Réalisation de l'enquête par téléphone (CATI) (mai à juillet 2015)
- Relances (si téléphone trouvé) et ouverture de l'enquête par internet (CAWI) pour les non-répondants (téléphones non trouvés et non répondants CATI) et les refus (juillet à septembre 2015)

La ré-interrogation de l'échantillon des répondants à la vague 1 s'appuiera sur une collecte multimode : ces derniers seront tout d'abord invités à répondre à l'enquête par internet (CAWI). L'objectif principal de cette collecte multimode est de diminuer les coûts, tout en assurant une qualité satisfaisante.

Afin de mesurer les effets de mode, et de les séparer des effets de sélection des personnes répondant par internet, un échantillon aléatoire de répondants à la première vague sera l'objet d'un protocole particulier (avec attribution aléatoire du mode de collecte CATI ou CAWI). Ce protocole sera testé en même temps que le questionnaire. La collecte des vagues 2 à 5 se déroulera selon le calendrier suivant :

- Test du questionnaire (automne)
- Envoi de la lettre-avis (cf. point 7) (avril)
- Réalisation de l'enquête par internet (CAWI) ET réalisation de l'enquête par téléphone (CATI) pour l'échantillon de contrôle (avril à juin)
- Relances par email et ouverture de l'enquête par téléphone (CATI) pour les non-répondants (mai à juillet)

Le taux anticipé de réponse par internet est de 20% à chaque vague 2 à 5, ce qui est une hypothèse prudente, pour cette population.

c) L'avancement des travaux et pilotage

Calendrier 2014- 2015

Etapes		Périodes
Démarrage	Appel d'offre du CNEFP	10-janv-14
	Réponse du Céreq à l'appel d'offre	31-janv-14
	Conception d'une première version du questionnaire « entreprises »	12-mars-14
	Présentation au Cnis pour avis d'opportunité	10-avr-14
	Comité de pilotage au CNEFP	14-mai-14
Test du questionnaire N°1 « entreprises »	Programmation du questionnaire sous CATI	5 au 20 Mai 2014
	Administration du questionnaire auprès de 130 entreprises (dont phase de qualification)	22 mai au 17 juin 2014
	Bilan du test	18 au 20 juin 2014
Commission du label « entreprise »	Date de remise du dossier pour le Comité du label	06-juin-14
	Passage au comité du label	09-juil-14
	Conception du questionnaire « salariés »	2 juin au 6 octobre 2014
	Programmation du questionnaire sous CATI	6 octobre au 24 octobre 2014
Test du questionnaire N°1 « salariés »	Administration du questionnaire auprès de 200 salariés pour validation du CATI	27 octobre au 15 novembre 2014
	Bilan du test	Du 5 au 20 novembre 2014 (rapport intermédiaire au 5 novembre 2014)

 : phases réalisées





Étapes		Périodes
Commission du label	Date de remise du dossier pour le Comité du label	17-oct-14
Dispositif DEFIS	Passage au comité du label	12-nov-14
Collecte des données « entreprises »	Programmation du questionnaire sous CATI	déc-14
	Tirage de l'échantillon « entreprises » par la division sondage de l'Insee	déc-14
	Test N°2 : Administration du questionnaire auprès de 50 entreprises pour validation du Cati	janv-15
	Administration du questionnaire auprès de 3 800 entreprises (dont phase de qualification des contacts)	2 mars au 25 avril 2015
	Bilan de la collecte	Fin avril 2015
	Tirage de l'échantillon « salariés » par le Céreq	Fin avril 2015
Collecte des données « salarié »	Test N°2 : Administration du questionnaire auprès de 50 salariés	janv-15
	Administration du questionnaire auprès de 15 800 salariés	22 mai au 25 juillet 2015
Redressement des données « entreprises » et « salariés »		Mai à novembre 2015
Premières publications		Fin 2015

Pilotage du dispositif

La construction du dispositif s'appuie à toutes ses étapes sur une concertation étroite entre l'équipe du Céreq et le CNEFP. Pour cela, le CNEFP a mis en place avec le Céreq un comité de suivi et un comité de pilotage. Un comité d'exploitation doit également être installé en 2016. Les experts et acteurs du domaine seront également consultés sur les travaux à conduire.

- **Le comité de suivi** : cette cellule opérationnelle, composée de membres du CNEFP et du Céreq, a pour fonction de suivre régulièrement les travaux et de rendre les décisions du comité de pilotage opérationnelles.
- **Le comité de pilotage** : destiné à garantir l'objectif initial de la demande du CNEFP, le comité de pilotage est composé des membres du CNEFP (partenaires sociaux), de l'équipe du Céreq, d'experts du champ et de la DARES. Il est mobilisé pour discuter et arbitrer les propositions de contenu des questionnaires. Il propose des pistes prioritaires d'exploitation à mettre à œuvre. Le comité de pilotage se réunit sur un rythme bimensuel.

Regard sur les travaux du comité de pilotage...

Le premier comité de pilotage s'est réuni le 14 mai 2014 afin d'examiner et valider le questionnaire « entreprises » avant la phase de test. Les partenaires sociaux, les représentants patronaux (MEDEF, UPA, CGPME) et les représentants des salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) ont été consultés soit directement lors du comité de pilotage soit lors d'échanges qui l'ont précédé. Leurs remarques ont ainsi pu être prises en compte pour la phase de test.

Lors du deuxième comité de pilotage, réuni le 2 juillet 2014, les résultats du test du volet « entreprises » ont été présentés et la grille du volet « salariés » validée. Le comité de pilotage a également validé l'organisation d'ensemble du dispositif d'enquête.

Le mercredi 3 septembre 2014 s'est tenu le troisième comité de pilotage. Les discussions ont porté essentiellement sur le questionnaire du volet « salariés » et plus particulièrement sur les modules :

M2a : Description de l'emploi / chômage

M2b, M2c et M6 : Aspirations, besoins et formations suivies

M3 : Organisation du travail et apprentissages

M4 : Relations dans l'entreprise et information sur la formation

M5 : Calendrier détaillé

M7 : Itinéraire passé

Un point particulier a été consacré au calendrier de l'enquête.

Un groupe de travail, mandaté par le comité de pilotage, s'est régulièrement réuni depuis début février pour élaborer les questionnaires « entreprises » et « salariés » vague 1, validés ensuite par ce dernier.

- **Le comité d'exploitation** : Dans un souci de large diffusion et d'une réflexion sur les travaux à mener, un comité d'exploitation sera mis en place, animé et préparé par le Céreq, en lien avec le CNEFP. Il sera constitué à l'issue de la publication des premiers résultats de la première interrogation des salariés. Outre les membres des comités de pilotage, les chercheurs intéressés par les problématiques du dispositif d'enquête seront invités à y participer.

Les objectifs du comité d'exploitation sont de susciter une large utilisation des résultats de l'enquête. L'échange portera dans un premier temps sur les aspects méthodologiques de l'utilisation des fichiers de l'enquête, puis sur les premiers résultats.

Les membres du comité d'exploitation pourront réaliser des études à partir des fichiers de l'enquête ou mener des post-enquêtes. Certains d'entre eux pourront, sans réaliser par eux-mêmes des études, participer aux discussions collectives.

3. Les pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et leurs effets sur les salariés les moins qualifiés

À l'occasion de l'ANI du 5 octobre 2009, les partenaires sociaux ont affirmé la nécessité de « renforcer les politiques en faveur de la qualification et de la requalification des salariés dont le déficit de formation fragilise le maintien ou l'évolution dans l'emploi ». L'accord fixe comme ambition de « former chaque année 500 000 salariés supplémentaires parmi les moins qualifiés » et crée à cet effet le FPSPP doté de fonds dédiés. Cet accord – et la loi qui l'a transposé – ont vocation à structurer l'ingénierie de formation des entreprises à travers les mécanismes financiers (Appel à projet, FPSPP,...), les règles procédurales en entreprise (entretien professionnel,...) et les priorités qui encadrent les différents dispositifs de formation et les outils à déployer.

Dans ce cadre, le CNEFP a inscrit dans son programme de travail de 2013-2014 **une évaluation de l'ingénierie de formation en entreprise et de ses effets sur les salariés les moins qualifiés.**

Cette opération répond à la volonté des partenaires sociaux de disposer d'éléments quantitatifs et qualitatifs complémentaires aux données statistiques et administratives existantes pour l'évaluation des actions engagées afin de faciliter le maintien dans l'emploi, la qualification ou la requalification des salariés les plus exposés au risque de rupture de leurs parcours professionnels.

a) Les objectifs

Cette évaluation porte sur les pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et leurs effets sur les salariés les moins qualifiés. Elle vise à analyser *dans quelles mesures et comment les pratiques d'ingénierie de formation en entreprise participent à la montée en compétence et en qualification des salariés les moins qualifiés.*

L'évaluation poursuit quatre objectifs majeurs :

- Caractériser les trajectoires de formation en entreprise et sur le marché du travail à partir d'un travail de délimitation de la catégorie des « salariés » de premiers niveaux
- Identifier et analyser les pratiques d'ingénierie de formation en entreprise pour les salariés les moins qualifiés
- Évaluer les résultats des politiques de formation professionnelle conduites depuis 2009 sur l'émergence et le développement des pratiques de formation des salariés les moins qualifiés
- Évaluer les effets de ces pratiques sur la montée en compétence et en qualification des salariés les moins qualifiés

b) Les axes d'analyses

Afin d'atteindre ces objectifs, plusieurs axes d'analyses et questions évaluatives ont été déclinés par le Conseil :

- **La politique de l'entreprise**
 - Quels sont les éléments déclencheurs et les conditions favorables au développement d'une politique spécifique visant les salariés les moins qualifiés dans l'entreprise ?
- **Les moyens de la mise en œuvre**
 - Quels moyens les entreprises qui agissent mettent-elles en œuvre pour favoriser la professionnalisation de leurs salariés les moins qualifiés (moyens humains, techniques, organisationnels, financiers, pédagogiques...) ?
- **Le nonaccès à la formation**
 - Quels sont les moyens mobilisables par les institutions œuvrant auprès des entreprises pour lever les freins au développement de pratiques contribuant à élever le niveau de compétences et/ou de qualification des salariés les moins qualifiés ?
- **Les effets des pratiques d'ingénierie de formation**
 - Les entreprises qui mettent en place des ingénieries de formation à destination de leurs salariés les moins qualifiés, et leurs bénéficiaires, sont-ils en mesure d'identifier des effets directs et indirects de ces actions ?

L'évaluation prévoit également l'intégration de deux thématiques transversales :

- Les co-financements du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
- l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'accès à la formation

Le référentiel évaluatif suppose la prise en compte explicite des objectifs définis dans l'accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009.

c) La démarche

Les partenaires sociaux membres du CNEFP ont décidé de structurer cette mission en trois phases d'exécution :

Phase 1 : Réalisation d'un cadrage macro-économique (3 mois)

L'évaluation repose en amont sur **un travail de définition du périmètre de la catégorie des salariés les moins qualifiés**. Cette phase a un caractère méthodologique essentiel car elle permettra de cibler les requêtes et les échantillons.

Sur proposition du cabinet GESTE, un premier périmètre intègre les salariés dont le niveau de diplôme est V ou infra V, quelle que soit la nature du diplôme et son mode d'obtention (formation initiale/ continue) ainsi que les salariés dont le niveau de l'emploi tel qu'il est reconnu dans les Conventions Collectives nationales puis dans les nomenclatures est ouvrier non qualifié (ONQ) ou employé non qualifié (ENQ).

Au-delà du périmètre, l'évaluation devra conduire à :

- Préciser les caractéristiques sociodémographiques des populations ciblées (âge, sexe, CSP, niveau de la formation initiale, etc.)
- Identifier les trajectoires des populations ciblées sur le marché de l'emploi (type et degré des mobilités professionnelles, insertion, etc.)
- Caractériser les caractéristiques de l'évolution des emplois peu qualifiés, par secteurs d'activité et par espaces géographiques
- Analyser des trajectoires des travailleurs peu qualifiés au regard des transformations d'emploi au sein des entreprises

Une analyse des matériaux recueillis sera menée dans le cadre d'un groupe de travail, réunissant les partenaires sociaux membres du CNEFP et le(s) prestataire(s) retenu(s). À cette occasion, il sera précisé le choix des secteurs d'activités et des zones géographiques à investiguer ainsi que la composition de l'échantillon.

Phase 2 : Réalisation des investigations (4-5 mois)

Sur proposition du cabinet AMNYOS, **une enquête par questionnaire sera menée** auprès des entreprises adhérentes des OPCA retenus lors de la délimitation du périmètre de l'étude. Un lien Internet permettant d'accéder à une enquête mise en ligne sera largement diffusé. Les cibles visées seront, selon la taille des entreprises répondantes, les dirigeants ou les interlocuteurs en charge des aspects de gestion des ressources humaines et notamment de formation et de qualification. À ce stade, quelques interrogations peuvent être évoquées : les caractéristiques des salariés considérés par l'entreprise comme étant les moins qualifiés ; les problématiques spécifiques qui concerneraient cette population, notamment concernant leur accès à la formation ; les leviers qui seraient selon mobilisables pour y remédier, en interne à l'entreprise ou au niveau des acteurs « institutionnels ».

En complément, **quatre entretiens collectifs seront menés** auprès de dirigeants ou acteurs RH d'entreprises autour du sujet de l'accès à la formation des salariés les moins qualifiés. En prenant appui sur des réseaux existants, ce type d'outil devra permettre de recueillir des matériaux complémentaires aux données collectées au travers d'enquête d'une part, et aux entretiens en face à face d'autre part.

Enfin, **40 études de cas d'entreprises seront réalisées** à partir d'un panel défini et validé avec le groupe technique lors de la phase de définition du périmètre des investigations.

L'objectif est de centrer cette partie sur les processus mis en œuvre, les outils développés, les acteurs mobilisés, les indicateurs de résultats et la mesure des effets, les conditions de réussite et les modalités de transposition possible à d'autres contextes professionnels.

Phase 3 : Analyse et conclusion (2 mois)

Sur proposition du cabinet AMNYOS, la dernière phase consistera principalement à **analyser les pratiques et les non pratiques d'entreprises et en tirer des enseignements** pour repérer des leviers pour favoriser le développement d'une ingénierie de formation bénéficiant aux salariés les moins qualifiés.

La façon dont **l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est ou non prise en compte** par les différents acteurs dans les actions contribuant au développement de la qualification des salariés les moins qualifiés sera prise en compte. Enfin, **une mise en perspective des conclusions** sera opérée au regard d'une comparaison internationale d'une part, et du contexte évolutif du système de formation professionnelle en France d'autre part.

Le 9 janvier 2014, un appel d'offres a été lancé à partir du site internet du FPSPP. Suite à cela, plusieurs propositions commerciales ont été examinées par le CNEFP. Fin mars, le Conseil a auditionné trois prestataires retenus à la suite d'une première phase de sélection. En avril dernier, le CNEFP a retenu la candidature des cabinets GESTE et AMNYOS dans le cadre d'une proposition commune d'intervention. ■



II. Regard sur l'évaluation de la qualité de la formation

Dans le sillage de la réforme du système de formation professionnelle et au regard des attentes exprimées sur la qualité de la formation, le CNEFP a souhaité apporter un éclairage sur la pratique de l'évaluation de politique, celle ayant pour objet une action de formation, et enfin sur les apports méthodologiques qui permettent d'intervenir à ces deux niveaux. Dans un premier temps, la pratique de l'évaluation de politique de formation est présentée au regard de ses modes de pilotage et de mise en œuvre, ses prolongements éventuels ainsi que ses limites. Dans un second temps, le thème de l'évaluation de la qualité de la formation est abordé par rapport aux processus qui en caractérisent la démarche. Sur ce point, le Conseil invite à poser des jalons réalistes pour la pratique. Enfin, dans un troisième temps, un panorama des méthodologies de l'évaluation est dressé en mettant l'accent sur les complémentarités, les atouts et les limites. **Cette seconde partie a pour vocation de fournir un matériau opératoire pour le lecteur qui souhaite avoir à sa disposition une « base » solide sur les questions d'évaluation de la formation.**

1. L'évaluation des politiques paritaires de formation professionnelle

Depuis sa création, le Conseil constitue un espace de discussion et d'échange entre partenaires sociaux et experts de l'évaluation. En 2014, des constats ont été dressés sur les dimensions concrètes du développement de l'évaluation des politiques paritaires de formation professionnelle.

a) La pratique de l'évaluation

La montée en puissance des travaux du Conseil a consacré la position des partenaires sociaux en tant que donneurs d'ordre en matière d'évaluation. Cette qualité d'initiateur, guère connue jusqu'à présent, a renforcé au fil du temps l'expertise du Conseil en la matière.

L'évaluation : un outil de dialogue et d'action

Dans le cadre de ses travaux, le Conseil dissocie très nettement l'évaluation par rapport à ses « pratiques voisines » : suivi, contrôle.

Là où le contrôle vise à vérifier la conformité d'un projet au regard d'une norme pré-déterminée, susceptible de déboucher sur une sanction, la démarche d'évaluation engagée vise à porter un regard sur l'effet des politiques négociées dans une logique d'analyse et de concertation. Il s'agit de chercher à comprendre et à rendre compte des effets pluriels induits par l'action et la pratique.

Dans cette logique, **l'évaluation est conçue comme une démarche participative, dont le cheminement donne lieu à des débats qui préparent *in fine* les décisions.** Cette démarche se distingue du contrôle et de l'audit qui partent parfois des mêmes matériaux, mais qui n'ont pas les mêmes finalités, ni les mêmes conséquences.

Tableau 1. Différence et complémentarité entre contrôle, audit, pilotage et évaluation

	Contrôle	Audit	Pilotage (contrôle de gestion)	Évaluation
Logique	Vérifier la conformité à la réglementation	Réduire les risques	Suivre l'exécution des actions	Analyse du changement induit par l'action
Référentiel	Lois, règlements (cadre comptable), conventions, obligatoires	Normes ou recommandations professionnelles	Programme fixé ex ante	Références à construire selon les finalités de l'évaluation et les objectifs de l'action évaluée
Issue	Sanction	Alerte	Rectifier la trajectoire	Débats et décisions

Le pilotage des travaux

En amont de chaque évaluation, le **commanditaire s'interroge à la fois sur la nature de l'objet à évaluer**, s'il s'agit d'une politique, d'un programme, d'une activité, d'un processus... ainsi que sur **le temps de l'évaluation** par rapport au « cycle de vie » de l'objet à évaluer : s'agit-il d'une évaluation de type ex ante (étude prospective de la faisabilité et de l'impact d'une mesure projetée ou en préparation ; une évaluation ex post, qui vise à tirer des enseignements rétrospectifs sur une politique parvenue à maturité et « routinisée », ou bien une évaluation concomitante (ou « chemin faisant ») ? Cette phase d'interrogation sur la nature de la commande vise à clarifier le périmètre du projet à évaluer en amont.

Une fois le processus d'évaluation enclenché, **une phase d'appropriation par les commanditaires sur la spécificité de la démarche** peut être conduite, en distinguant le positionnement de l'évaluation par rapport à ses pratiques « voisines » : recherche, audits, contrôle, qui n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes cheminements. En particulier, l'évaluation se distingue :

- De la *recherche pure* par sa prise en compte explicite et a priori de finalités normatives et instrumentales
- Du *bilan quantitatif et/ou qualitatif* qui consiste avant tout à capitaliser des éléments liés aux réalisations d'un programme, sans nécessairement répondre à des questions évaluatives
- Du *contrôle et de l'audit* qui se réfèrent à des normes internes au système analysé (règles comptables, juridiques, ou normes fonctionnelles) tandis que l'évaluation essaye d'appréhender d'un point de vue externe les effets et/la valeur de l'action considérée

[Perret, 2008 / CSE, 1996]

Chaque évaluation repose ensuite systématiquement sur un **travail de diagnostic** provisoire des connaissances scientifiques et institutionnelles relatives au dispositif et/ou à la politique paritaire évaluée. Cette phase vise à produire :

- un inventaire des ressources documentaires, d'études et statistiques
- une recension des sources potentielles qui permettent un éclairage complémentaire du sujet

Cette matière alimente la **formulation conjointe d'hypothèses de travail, de questions évaluatives**, ainsi que la définition d'axes d'analyses en lien avec les attentes du Conseil.

Il s'agit d'une étape clés de la démarche d'évaluation au cours de laquelle les commanditaires repartent des objectifs qui étaient les leurs au démarrage de la politique et/ou du dispositif. À cette occasion, **la plupart des interrogations se structure à partir de certains « standards »** qui caractérisent idéalement une « bonne » politique :

- Pertinence : le projet répond-il aux enjeux et aux besoins ?
- Cohérence : les moyens mis en œuvre sont-ils à la mesure des objectifs ?
- Efficience : les résultats correspondent – ils aux moyens proposés ?
- Efficacité : les résultats répondent-ils aux objectifs ?
- Utilité : Les résultats et les impacts répondent-ils aux enjeux et aux besoins identifiés ?

Ce travail de questionnement aboutit à l'**élaboration d'un cahier des charges**, document contractuel de base pour les travaux d'évaluations, qui, au terme d'une phase de validation, précise :

- le périmètre du projet à évaluer
- la nature des travaux attendus
- les questionnements de l'évaluation
- les ressources et les acteurs mobilisables
- les modalités d'investigation, les méthodes
- le calendrier
- la comitologie

En matière de traitement des propositions de prestation, le commanditaire établit **une procédure stricte de sélection** qui suppose :

- L'élaboration d'une grille d'analyse qui précise des critères de compréhension du cahier des charges, de qualité de la proposition, à la fois sur le plan méthodologique et organisationnel
- L'examen des candidatures sur la base des critères fixés dans le cahier des charges et la grille de sélection
- Une phase de sélection par entretien avec le(s) prestataire(s) retenu(s) en séance plénière
- Une délibération finale en séance plénière

Enfin, dans la mesure où l'évaluation suppose un travail de médiation en continue entre l'instance et le ou les chargés d'évaluation, le suivi est assuré par la mise en place d'un groupe technique qui veille au bon déroulement de la phase technique et qui repère les obstacles et tente d'y répondre. Le pilotage décisif de l'évaluation est assuré par un comité de pilotage qui discute et valide les orientations, les principes de la méthodologie et les conclusions du rapport final.

Évaluer, informer, capitaliser

L'activité évaluative est rendue possible grâce à la mobilisation et à la préparation d'un ensemble d'acteurs collectifs tout au long du processus. Pour les OPCA, les entreprises ou les salariés sollicités au cours des travaux, **une information, en amont, pendant et après l'évaluation est indispensable.**

En amont, elle permet de mobiliser le réseau des OPCA ou des organismes de formation ou encore des prescripteurs locaux, de valider et parfois d'enrichir la méthode ou le périmètre de l'évaluation.

Pendant l'évaluation, elle permet d'informer sur l'avancement du projet, prévoir d'éventuelles charges de travail associées au dispositif et dans le cas de monographies de définir les validations par les entreprises concernées.

Après l'évaluation, il est indispensable d'informer sur les résultats afin de gagner en transparence. Une diffusion publique des résultats de l'évaluation, d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des méthodes employés et de leurs limites peut favoriser la légitimité de la démarche ainsi que l'acceptation politique des constats et préconisations.

Conjointement à cela, **l'évaluation est une source motrice d'apprentissage individuel et institutionnel.** Cette dynamique peut s'appuyer sur une valorisation des résultats de l'évaluation dans le cadre d'une **capitalisation.**

La capitalisation peut être entendue comme un processus de partage de la connaissance évaluative produite. Elle concourt à développer les compétences et à enrichir les connaissances des acteurs institutionnels, en élargissant leur champ de savoir. Ces objectifs sont :

- De tirer des enseignements et améliorer les pratiques
- De partager les enseignements, entre les différents acteurs de la formation et les partenaires
- D'enrichir les positionnements stratégiques et techniques
- De questionner les positionnements politiques

L'évaluation est une source d'information pour la capitalisation. L'articulation de ces deux activités participe à l'amélioration de la qualité des actions menées, dans un cadre élargi de gestion des connaissances. A ce titre, la capitalisation des évaluations supposerait de repérer les connaissances stratégiques issues des travaux, les préserver en les formalisant et en les archivant, les valoriser en les rendant accessibles, diffusables, exploitables, et les actualiser en les combinant pour créer de nouveaux savoirs pour l'action.

b) Les types d'évaluation

La pratique de l'évaluation se constitue progressivement et se structure depuis quelques années pour les partenaires sociaux. Parmi les types d'évaluation qui accompagnent

l'action (évaluations concomitantes), celles qui la suivent (évaluations ex post) et les évaluations prospectives qui anticipent l'action (évaluation ex ante), le recours à l'évaluation ex-post se distingue aujourd'hui nettement dans la pratique.

Parmi les travaux récents menés au niveau national et interprofessionnel, certains types d'évaluation peuvent être distingués :

Des évaluations des effets des dispositifs fondées sur l'observation du devenir des bénéficiaires « n » mois après (six mois généralement).

La démarche mise en œuvre s'apparente à une démarche de mesure des écarts. Des objectifs sont fixés à la politique ou au dispositif : il s'agit de mettre à jour des écarts entre la réalisation et les objectifs. Le critère central de référence dans l'évaluation de l'efficacité du dispositif est la situation des individus par rapport à l'emploi.

Les études d'« *impacts du Congé Individuel de Formation sur l'évolution professionnelle des bénéficiaires* » menées en 2010 et en 2012 par le FPSPP s'inscrivent dans cette logique. Plus récemment, en 2014, l'évaluation d'« *impact du contrat de professionnalisation sur l'emploi* » a répondu à la même logique. L'objectif prioritaire étant de mesurer l'ampleur et la qualité de l'insertion à 6 mois, inscrite dans le parcours professionnel globale de la personne (avant, pendant, après). En corollaire, certains éléments sur la qualité du parcours de l'alternance étaient renseignés, à savoir : l'orientation, l'accompagnement dans l'entreprise et par l'organisme de formation, l'articulation avec la vie personnelle.

Sur ce dernier point, il doit être souligné que les partenaires sociaux ont souhaité approfondir l'analyse du dispositif au regard de 5 thématiques complémentaires : les caractéristiques des formations suivies, la compréhension des différences régionales, les caractéristiques des entreprises, les professions qui recrutent et la « poursuite d'étude » après le contrat de professionnalisation.

Des évaluations longitudinales

Ce type d'évaluation ne cherche pas à isoler les effets produits par les différents dispositifs, mais plutôt à rendre compte de leurs places, contributions et significations dans les mécanismes de mobilité des bénéficiaires et dans la construction des parcours professionnels sur le marché du travail. L'objectif est de mesurer de façon dynamique les politiques de formation à partir des trajectoires d'emploi.

Le « *dispositif d'enquête sur les formations et les itinéraires des salariés* » (DEFIS), conçu à la demande du Conseil, répond à cette logique en étudiant les processus de formation des salariés dans leur diversité, en lien avec le travail et son organisation, et en lien avec les politiques de formation et de ressources humaines des entreprises. L'objectif prioritaire étant d'en mesurer les effets sur les carrières professionnelles des salariés, sur la mobilité externe et les chances d'accès à un nouvel emploi, ainsi que sur d'autres changements, de diverses natures, dans l'activité professionnelle des salariés.

Des évaluations qui articulent analyse qualitative et méthode quantitative

Cette troisième catégorie d'évaluation vise à mettre en lumière les différents aspects d'une politique de formation : ses résultats, ses procédures, ses processus. En prenant

appui sur des travaux statistiques et monographiques, ces évaluations permettent une interprétation des dimensions temporelle, structurelle et stratégique que la politique et/ou le dispositif de formation fait naître à ses différents niveaux de mise en œuvre.

Ce type d'évaluation a été mobilisé à plusieurs reprises :

- En 2012, l'évaluation conduite par le Conseil sur « *les usages et des impacts de la Période de professionnalisation en entreprise* » a reposé sur une analyse conjointe de données physico-financière et de monographies sectorielles et d'entreprises.
- En 2012, l'évaluation menée par le FPSPP sur « *les dispositifs d'accompagnement des entreprises s'inscrivant dans des mesures de chômage partiel ayant bénéficié de financements du FUP ou du FPSPP* », mentionnait dans son cahier des charges la réalisation d'une enquête statistique auprès de 15 000 salariés de 454 entreprises d'une part, et à la réalisation de quinze monographies d'autre part.
- Enfin, en 2013, l'évaluation sur « *les usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés* » par le Conseil a reposé sur la réalisation d'un cadrage macro-économique dans le but de repérer les déterminants de l'intensité des usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés, d'éclairer les critères de choix des secteurs d'activité, des zones géographiques ainsi que les typologies des entreprises pour le travail empirique ultérieur.

c) Les limites

L'évaluation des politiques et des dispositifs paritaires de formation conduit régulièrement le Conseil à se pencher sur les limites et les contraintes de l'exercice. Depuis son installation, le Conseil a identifié un certain nombre d'entre elles :

Les sources statistiques et leur exploitation

L'accès aux sources statistiques peut s'avérer dans certains cas restreint et leur exploitation complexe. Cela fut notamment le cas lors de l'évaluation sur la période de professionnalisation. L'étude a révélé que certaines bases de données ne pouvaient être intégrées à l'analyse faute de validation. Par ailleurs, l'exploitation de certaines données n'a pas permis de fournir une information précise au regard des questions évaluatives posées. L'analyse des bases de données participants des appels à projet du FPSPP relatives à la période de professionnalisation a révélé en quoi le fort taux de « non repartis » en fonction de la finalité et des niveaux visés par les formations a rendu le travail d'interprétation ardu.

L'accès aux entreprises et aux salariés

L'accès aux entreprises, notamment les plus petites, ainsi qu'aux salariés est difficile. L'évaluation des usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés a révélé que parmi l'échantillon étudié, les entreprises de 10 à 20 salariés étaient les plus difficiles à convaincre pour participer à l'enquête. Les principales raisons ont été le manque de temps, l'intérêt limité qu'elles accordent aux questions

de formation. Les conditions d'accès aux salariés ont été également complexes, comme en témoigne la réticence de certaines entreprises à laisser les salariés s'exprimer à des personnes extérieures, ou encore les difficultés à rencontrer des salariés travaillant en dehors de l'entreprise (Transport, informatique), ou bien présents sur leur poste de travail mais difficile à remplacer durant le temps d'une interview. .

Le contexte de l'évaluation et la perception de la formation

La période au cours de laquelle est mise en œuvre une évaluation peut aussi être un aspect problématique, notamment pour les acteurs mobilisés. En 2012, l'évaluation de la période de professionnalisation a montré en quoi, malgré un accueil favorable des OPCA de l'évaluation, celle-ci s'est inscrite dans un contexte tendu lié à d'autres travaux d'évaluations (DIF par la DARES et chômage partiel par le FPSPP) et aux rapprochements des OPCA. Au niveau des entreprises, le contexte économique défavorable a également eu pour conséquence qu'un fort taux d'entreprises identifiées pour les besoins des investigations empiriques n'était plus en capacité de répondre aux sollicitations.

Enfin, **évaluer la formation du point de vue du parcours de l'individu est également complexe**. Dans certains cas, les bénéficiaires ont beaucoup de mal à identifier les dispositifs auxquels ils ont eu accès. L'évaluation sur la période de professionnalisation a montré comment la perception du dispositif est restée limitée, car le plus souvent associé pour les entreprises, notamment les TPE-PME, à la question du financement du budget formation de l'entreprise, et pour les salariés et les représentants du personnel, aux enjeux en matière d'accès à la formation notamment quand elle conduit à une certification. Par ailleurs, dans le cadre de l'étude sur les usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés, la réalisation des entretiens a montré en quoi les salariés et les délégués du personnel (DP) n'avaient pas forcément un discours construit sur la formation, limitant ainsi le recueil d'information. Ce constat a conduit à une simplification des guides d'entretien et à un recentrage des catégories d'analyse.

2. Évaluer la formation : de la satisfaction aux impacts

À l'occasion de l'ANI du 13 décembre 2013, les partenaires sociaux ont consacré la qualité de la formation comme un enjeu majeur de la réforme. Dans ce cadre, l'article 12 de l'accord définit les orientations en la matière :

« La qualité d'une formation réside dans sa capacité à conduire ceux qui en bénéficient à l'acquisition de la qualification et/ou des compétences visées. Elle suppose :

- la définition des objectifs de la formation*
- la définition de la ou des modalités pédagogiques adaptées aux capacités d'apprentissage de la personne, à son parcours de formation et aux besoins de l'entreprise*
- la définition des modalités d'évaluation des compétences et qualifications acquises à l'issue de la formation. »*

Au regard de ces priorités, il a été confié au CNEFP la diffusion de méthodologies d'évaluation de la formation à destination des branches professionnelles.

a) Qu'est-ce qu'évaluer une action de formation ?

L'évaluation d'une action de formation consiste à vérifier sa cohérence et son efficacité, par rapport aux attentes d'un commanditaire. Il s'agit d'un processus qui repose sur plusieurs principes d'actions :

- **Une mesure** de l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés
- **Une analyse** des causes de cet écart par l'analyse et l'interprétation des résultats
- **Un jugement** de la valeur des constats recueillis concernant la formation et ses effets
- **Une régulation**, c'est-à-dire une modification en conséquences des différents éléments et paramètres de la formation : cible ; objectifs ; contenus ; modalités, méthodes ; environnement et conditions matérielles ; posture et relation pédagogique.

(Source : CEDIP, 1997)

Dans le champ de la formation professionnelle, l'évaluation de la « qualité » de la formation dépendra en grande partie de la capacité des parties prenantes à établir des éléments communs de preuve de la valeur de la formation.

Les parties prenantes à l'action de formation sont multiples : salarié, employeur, concepteurs pédagogiques et partenaires sociaux. Cette pluralité d'acteurs (et de bénéficiaires) conduit à une hétérogénéité des attentes. Aussi, la détermination des besoins auxquels réfère la qualité consiste le plus souvent, à rechercher un consensus entre les différents acteurs de la formation professionnelle, entre ceux qui la font comme ceux qui l'utilisent.

Comme le souligne BEYER (1996), la qualité « *existe toujours en situation. Elle est attribuée, construite, rectifiée* ». La qualité de la formation peut être entendue comme un objet de négociation ou comme une « convention » entre les parties prenantes. Les critères de la qualité reposent sur des compromis entre différents impératifs de la formation : besoins de la personne, besoin des entreprises, priorité de la branche. Cette dynamique s'enclenche en amont de l'évaluation de la formation et est susceptible d'être prolongée tout au long du processus d'évaluation et au-delà.

b) Les étapes du processus d'évaluation

Les objets de l'évaluation de la formation sont divers, et concernent plus fréquemment : les connaissances et les capacités acquises, le déroulement de l'action, les comportements professionnels en situation de travail, les effets sur le fonctionnement de l'organisation.

L'évaluation de ces niveaux suppose la réalisation d'étapes incontournables :

- **La définition du champ et des objectifs de l'évaluation.** Le processus d'évaluation de la formation commence, en amont, par l'identification des attentes du commanditaire. Il s'agit de clarifier ce que l'on veut vraiment évaluer et pourquoi on veut l'évaluer. Les résultats attendus ainsi que les conditions de réussite peuvent être listés dans un cahier des charges.

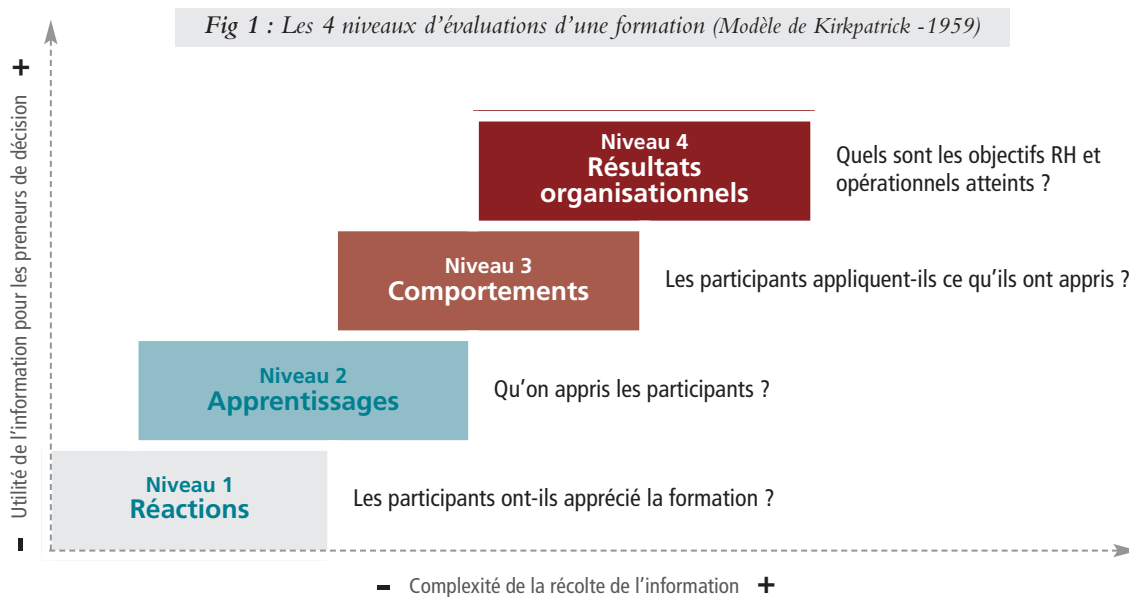
- **La construction d'un référentiel d'évaluation.** Après avoir identifié les attentes, il est nécessaire de construire une référence qui seule permettra une comparaison rigoureuse entre les résultats escomptés et les résultats obtenus. Cela suppose de définir des critères et des indicateurs permettant d'évaluer. L'élaboration d'un référentiel doit aussi permettre d'arrêter les modalités d'évaluation à mettre en œuvre (enquêtes, interviews, questionnaires, moyens mobilisés...).
- **La collecte de l'information, l'analyse des résultats.** Il s'agit de confronter les résultats mesurés aux hypothèses de résultats attendus de la formation afin d'établir les premiers constats.
- **L'interprétation des résultats.** L'analyse et les conclusions de l'évaluation vise à passer des constats aux causes, d'argumenter les priorités retenues et de permettre une hiérarchisation des problèmes à résoudre.
- **La régulation et/ou l'adaptation des actions réalisées.** La production d'un plan d'action et/ou la constitution d'un nouveau cahier des charges de la formation vise à arrêter les modalités de correction.

c) Une présentation des niveaux « canoniques » de l'évaluation

L'évaluation de la formation est un enjeu majeur pour les professionnels du secteur et sa pratique s'appuie désormais sur un vaste corpus théorique. La profusion des études à ce sujet s'explique en partie par la grande variété des effets et des objectifs possibles de la formation qui sont autant d'impacts bénéfiques justifiant l'existence de la formation : attitudes, apprentissages, comportement, transfert de performance, etc.

Parmi les principaux modèles de l'évaluation, on trouve le **modèle de Kirkpatrick à quatre niveaux d'impacts** (1959), dont les trois premiers niveaux concerne le stagiaire (réaction, apprentissages, comportements), et dont le quatrième niveau est externe au stagiaire (résultats organisationnels), le **modèle de Warr, Bird et Rackham** (1970), qui cible une évaluation croisée du contexte, des ressources disponibles, des réactions et des résultats, le **modèle du retour sur investissement (ROI) de Phillips** (1997), qui vise à évaluer le rendement d'un programme de formation en se basant principalement sur des données tirées d'indicateurs de résultats organisationnels, ou encore, le **modèle de retour sur attentes (ROE) de Kirkpatrick et Kirkpatrick** (2011), qui vise à évaluer les résultats de la formation à partir des résultats organisationnels pour définir les modifications de comportements attendues puis les objectifs d'apprentissage (Gilibert, D. ; Gillet, I, 2010, Choichard, Y, 2010).

Le présent rapport n'a pas pour objet de présenter de façon exhaustive les apports et les limites de ces approches, mais bien de **préciser le positionnement du Conseil en matière d'évaluation de la formation**. Reprenant le modèle « canonique » de Kirkpatrick (1959), modèle le plus utilisé par les professionnels de la formation mais aussi par les chercheurs, le Conseil partage le constat d'une prédominance de l'évaluation du niveau 1 ainsi que de la diminution progressive de la fréquence des évaluations au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie des niveaux.



Aussi, sans nier la grande variété et la richesse des approches qui vise à déterminer les résultats d'une formation au dernier niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick (1959), **le Conseil invite à la vigilance quant aux risques de lourdeur et aux difficultés d'interprétation, et recommande de garder une mesure en se concentrant sur les objectifs définis au niveau 3 de l'échelle, c'est-à-dire aux éléments de transfert des acquis de la formation en situation de travail.**

Ci-après, les objectifs, protocoles, méthodes ainsi que les potentialités et les limites inhérents aux niveaux de mesure consécutive à la formation :

	Évaluation des réactions (niv.1)	Évaluation des apprentissages (niv.2)	Évaluation des comportements (niv.3)	Évaluation des résultats (niv.4)
Objectifs	Évaluer le niveau de satisfaction des apprenants vis-à-vis des éléments liés à la formation	Évaluer les acquis de la formation, les compétences (connaissances - attitudes - habiletés) mais aussi la confiance et la motivation des apprenants	Évaluer le transfert des acquis de la formation en situation de travail, correspondant aux comportements visés par les objectifs de la formation	Évaluer les impacts de la formation sur les résultats de l'organisation
	Mesurer le degré d'engagement / de motivation des apprenants ainsi que le degré de pertinence de l'action	Repérer les améliorations à apporter à la fin de l'action	Repérer les changements survenus au poste de travail	Évaluer l'adéquation des nouveaux comportements professionnels avec les projets de la structure (objet d'évolution)





	Évaluation des réactions (niv.1)	Évaluation des apprentissages (niv.2)	Évaluation des comportements (niv.3)	Évaluation des résultats (niv.4)
Activités	Vérifier le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques.	Vérifier les acquis de la formation et pouvant déboucher sur une validation.	Vérifier si les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans les situations réelles de travail	Analyser les évolutions constatées en vérifiant comment ont varié certains modes opératoires et certains paramètres d'exploitation
	Se pratique à la fin de chaque séquence de formation	Se pratique à la fin de chaque séquence de formation,	Deux protocoles possibles : - "Avant-après", si comportements visés déjà mis en œuvre en situation de travail ; - "Après", si comportements visés pas mis en œuvre auparavant	Deux protocoles complémentaires : - Comparaison "avant-après" la formation de la valeur des indicateurs de résultats obtenus ; - Suivi de leur évolution dans le temps
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires (objectifs centrés sur les savoirs); - Exercices d'application (objectifs de savoir faire ou comportementaux ; - Situations épreuves telles les simulations ou études de cas (mise en œuvre des différents niveaux de savoirs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire écrit, interrogation orale, test de raisonnement logique, test de maîtrise procédurale, étude de cas, - Test psychomoteur, travaux pratiques, manipulations, - Entretiens individuels ou collectifs centrés sur les difficultés rencontrées, simulation de situation réelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires d'évaluation; - Plans d'actions ; - Entretiens (entretiens annuels d'évaluation ou entretiens professionnels, etc.) - Session de suivi de la formation ; - Groupe de discussion et de suivi; - Observation au poste de travail; - Analyse des incidents critiques 	<p>Mise au point en amont de référentiels, de modes opératoires et de conditions d'exploitation permettant par la suite d'observer les variations des différents paramètres suite à l'action de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des indicateurs pertinents ; - Définition des méthodes d'observation et de mesure ; - Clarification des moments et des conditions de l'évaluation
Acteurs	- Les formateurs	- Les formateurs	<p>Palette d'acteurs : apprenant, manager, collègues, subordonnés, clients mystères, fournisseurs : auditeurs qualité, formateurs, etc.</p>	- Le commanditaire de la formation
	- Les apprenants	- Les apprenants		- La hiérarchie opérationnelle
	- Le responsable formation	- Le responsable formation		





	Évaluation des réactions (niv.1)	Évaluation des apprentissages (niv.2)	Évaluation des comportements (niv.3)	Évaluation des résultats (niv.4)
Commentaires	- Évaluation facile à mettre en œuvre, peu coûteuse, facilement industrialisable	- Permet de valider les apprentissages et d'améliorer l'efficacité de la formation par l'identification des leviers d'action	Responsabilise les différents acteurs dans le succès de la formation et favorise l'apprentissage organisationnel	Permet de justifier l'existence et le budget du service formation
	- Permet de valider la qualité de la formation en ciblant le degré de satisfaction des apprenants de façon globale et ciblée (sur le contenu de la formation, méthodes pédagogiques, prestation du formateur, etc.)	- Permet d'évaluer la performance du formateur et d'améliorer le système de sélection des prestataires	Améliore en continu le processus de formation en enclenchant des actions correctives ou préventives lors du processus de formation (analyse des besoins, ingénierie de formation, etc.)	Valorise la fonction formation, accroît sa crédibilité et sa visibilité au sein de l'entreprise
	- Évaluation très sensible au climat relationnel de la formation, qui interroge la pertinence du fond par rapport aux besoins de l'évaluation	- Évaluer les apprentissages peut amener les apprenants à sous-performer	Difficultés méthodologiques : - objectifs de formation comportementaux rarement définis en amont, - certains types de formation difficiles à évaluer, - Les résultats sont difficiles à interpréter	- Niveau d'évaluation rarement réalisé
	- Les modes d'administration des questionnaires d'évaluation sont critiquables (réponses subjectives, relatives à des faits passés, risque de biais positifs)	- Évaluation très sensible à l'environnement RH de l'entreprise : liens entre qualification, appréciation, formation, gestion de carrière et gestion anticipatrice des emplois	- Difficultés organisationnelles : - Evaluation rarement intégré au système de management, - Evaluation indirect du management	- Difficulté à isoler ce qui relève de la formation, du management, de la motivation de l'agent, de l'ambiance de travail, du rôle formatif du cadre professionnel

(Source: Pottiez, 2013)

3. Un panorama des méthodologies de l'évaluation

a) Les méthodes quantitative et qualitative de l'évaluation

Les différentes méthodes mobilisables pour mesurer les impacts des politiques de formation peuvent être regroupées en quatre grands ensembles de techniques :

- Les méthodes statistiques
- les modélisations

- Les analyses qualitatives
- L'analyse des contributions

Il n'y a pas de méthode absolue. Une bonne évaluation suppose généralement de croiser plusieurs approches. Ces éléments sont extraits d'une synthèse réalisée par le Conseil à l'occasion de la journée d'étude nationale de la SFE : « Les techniques d'évaluations des impacts : quelle technique choisir pour quels usages », organisé en 2012.

Les méthodes statistiques

Evaluer statistiquement les effets d'un dispositif ne peut se limiter à suivre statistiquement les bénéficiaires du dispositif ou à simplement comparer les trajectoires des bénéficiaires à celles des non bénéficiaires. Les personnes qui bénéficient d'un dispositif ont des caractéristiques propres qui influencent leur trajectoire indépendamment du passage par le dispositif. Ces personnes n'ont pas non plus les mêmes caractéristiques que celles qui n'en bénéficient pas. Elles n'auraient donc pas eu les mêmes trajectoires que celles-ci, indépendamment de leur passage par le dispositif. Par exemple, on sait que la propension à bénéficier ou à demander à bénéficier d'une formation n'est pas identique pour tous et les caractéristiques des personnes concernées peuvent aussi expliquer des différences de trajectoires professionnelles. Il faut donc pouvoir tenir compte de tout cela.

a) Expérimentation contrôlée par assignation aléatoire : échantillonnage contrôlé ou essai contrôlé randomisé (ECR).

Définition : Protocole d'évaluation dans lequel les membres de la population éligible bénéficient ou non du dispositif, de l'intervention par assignation aléatoire.

Avantages : Pas de biais de sélection et grand pouvoir de conviction

En se fondant sur l'aléa pour décider du bénéfice du dispositif, cette méthode évite toute corrélation entre les caractéristiques des participants (« groupe traité ») et celles des non participants (« groupe de contrôle » ou « témoin ») qui auraient pu participer. Toute différence de résultat entre le groupe traité et le groupe de contrôle peut être intégralement imputée à l'intervention, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de biais de sélection.

Limites : Le coût/difficulté d'application si la mesure à évaluer est à son démarrage/Problème de puissance statistique quand la participation des personnes n'est pas assurée.

Les ECR doivent suivre de stricts protocoles pour éviter les biais. Elles nécessitent notamment l'adhésion des acteurs, notamment des personnes qui proposent et mettent en œuvre le dispositif. Un calibrage insuffisant du dispositif expérimental peut rendre délicat l'atteinte d'un nombre suffisant de bénéficiaires pour disposer d'une estimation robuste. Enfin, les résultats observés

à l'échelle de l'expérimentation ne peuvent pas être directement transposés en cas d'extension du dispositif ou de mise en œuvre dans un autre contexte.

b) Groupe de contrôle apparié : échantillonnage sur la base des caractéristiques.

Définition : Protocole d'évaluation dans lequel l'évaluateur construit un groupe de comparaison au groupe des bénéficiaires d'un dispositif à partir de la population des non bénéficiaires en fonction de leurs caractéristiques. Les caractéristiques prises en compte doivent jouer un rôle sur les trajectoires observées. L'idée est de construire un groupe de contrôle qui donne une idée de la trajectoire que le groupe des bénéficiaires aurait suivi s'il n'avait pas bénéficié du dispositif. L'objectif est de limiter les facteurs confondants (variables ou déterminants autres que le dispositif qui affectent le résultat observé).

Avantages : Souple en termes de programmation. Cette méthode peut être utilisée après que la politique publique de l'emploi soit appliquée/Possibilité de poursuivre les enquêtes dans le temps.

Limites : Biais de sélection non négligeable/Phénomène de contamination éventuelle et d'attrition de l'échantillon.

La mise en œuvre de ces méthodes suppose notamment que l'on puisse repérer les caractéristiques pertinentes des personnes bénéficiaires comme des personnes non bénéficiaires utilisées pour construire le groupe de contrôle apparié. Cette possibilité dépend donc du système d'information disponible. A défaut, il n'est pas sûr que ce dernier soit pertinent, ce qui est alors source de biais. Il faut également que la population des non bénéficiaires soit de taille suffisante pour pouvoir construire ce groupe de contrôle.

c) Régression sur discontinuités : échantillonnage lié aux règles du jeu.

Définition : Protocole d'évaluation dans lequel l'évaluateur construit un groupe de comparaison au groupe des bénéficiaires en utilisant leur proximité de part et d'autre de la valeur seuil d'une variable, seuil utilisé pour définir la population éligible (ce peut être aussi une variable trouvée pour distinguer les participants des non-participants lors de l'analyse des données). Cette variable peut être un score ou une caractéristique observée. L'idée est que, dans la mesure où le seuil a une certaine dimension arbitraire, le fait d'être juste d'un côté ou de l'autre a un caractère quasi aléatoire ; le groupe de population « traité », situé d'un côté peut donc être considéré comme se comportant a priori de la même façon que celui situé de l'autre côté, qui peut donc servir de « contrôle ». La méthode de régression sur la discontinuité est donc un exemple de protocole quasi expérimental.

Avantages : Simple lors que le programme le permet.

Limites : Pour être implémentable, il faut non seulement qu'un effet de seuil existe pour séparer les deux groupes de population ; mais il faut également que

les deux groupes puissent être réellement « voisins ». Par exemple, dans le cas d'un dispositif utilisant un critère d'âge, on pourra difficilement tenter d'approcher le comportement de personnes d'une tranche donnée par des personnes beaucoup plus jeunes ou beaucoup plus âgées. Il sera donc plus facile d'envisager cette méthodologie pour un dispositif ciblant une tranche d'âge restreinte qu'un dispositif plus large. Il en est de même pour des dispositifs liés à la taille d'entreprises.

Problème de puissance statistique quand la participation n'est pas assurée.

Les modélisations

Modèle logique

Définition : Modèle décrivant le principe de fonctionnement d'un programme en présentant la chaîne causale allant des moyens jusqu'aux résultats, en passant par les activités et les produits.

Avantages : Applicable pratiquement toujours/Permet de discuter sur les mécanismes qui conduisent à l'impact

Le principal intérêt des modèles logiques est de proposer un cadre théorique pour expliquer par quels mécanismes le dispositif peut permettre d'obtenir ou non le résultat attendu du programme.

Limites : Haute technicité de l'outil ce qui conduit à une certaine opacité/Moins convaincante en terme de mesure en raison des hypothèses

Toute modélisation suppose de définir des hypothèses, c'est-à-dire une certaine vision du monde. Ces hypothèses définissent ensuite un champ des possibles. Dit autrement, selon les hypothèses retenues, il est possible ou non d'observer certains mécanismes et certains résultats. Cette limite est inévitable car face à une réalité complexe, une simplification est nécessaire pour modéliser. Contrepartie, ils ne démontrent pas si le programme est à l'origine du résultat observé. Dans ces approches, il est particulièrement important d'explicitier les hypothèses, leur signification et leurs conséquences. Dans la mesure du possible, elles devraient être discutées avec les parties prenantes de l'évaluation.

Les analyses qualitatives

Les analyses qualitatives sont couramment utilisées. Elles laissent délibérément de côté l'aspect quantitatif pour gagner en profondeur dans l'analyse de l'objet d'étude. Elles permettent notamment beaucoup mieux que des analyses quantitatives d'étudier les conditions de mise en œuvre d'un dispositif, les freins et les points forts, les mécanismes en œuvre...

a) Des techniques de recueil de données variées : l'observation participante ; l'entretien non directif ou l'approche clinique ; l'interview ; les récits de vie ; le dessin d'une situation

de vie ; les enquêtes par questionnaire ; la méthode des événements critiques ; le Q-Sort ; les techniques de groupe ;

b) Plusieurs techniques d'analyse qualitative : l'analyse de contenu ; les analyses situationnelles ; l'analyse formelle des échanges et relations ;

c) Les méthodes qualitatives de recherche : les monographies ; la méthode actionniste.

Avantages : Descriptions fines/explication des conditions et facteurs de création des impacts/aborde les effets imprévus, les interactions avec le contexte.

L'intérêt principal de ces approches est la richesse possible de l'analyse que les analyses statistiques ne permettent pas. Elles peuvent par exemple permettre de repérer des dimensions clés à prendre en compte dans une analyse statistique postérieure ou comprendre les résultats observés par une analyse quantitative antérieure.

Limites : Ces analyses ne permettent pas d'obtenir de quantification des résultats d'un dispositif.

L'analyse de contribution

Définition : L'analyse de contribution vise à démontrer si l'intervention évaluée est une des causes des changements observés ou non. Elle peut également classer l'intervention évaluée parmi les différents facteurs explicatifs des changements observés. L'analyse de contribution repose sur des chaînes d'arguments logiques qui sont vérifiés grâce à une analyse confirmatoire attentive.

Avantages : argumentation fine des liens de causalité/méthode basée sur un débat entre experts et parties prenantes/produit des leçons pour la mise en œuvre.

Limites : Exigeant en termes de collecte d'information/Problème d'indépendance des débats/Conclusion difficiles à simplifier et donc problème de communication

b) De la diversité à la complémentarité des méthodes

Les éléments présentés ci-dessous sont extraits de l'intervention de Bernard Gazier intitulée : « Evaluer les politiques de formation continue : de la diversité des techniques à leur nécessaire complémentarité », à l'occasion de l'installation du CNEFP en 2011.

Parmi l'éventail des techniques disponibles, on peut distinguer deux grandes catégories d'évaluation :

- L'évaluation **quantitative** :
 - **Centrée sur les processus** : Monitoring : montée en charge, Suivi des coûts

- **Centrée sur les impacts et les résultats** : Avec “contrefactuels” : Évaluation Expérimentales/Évaluation par des régressions et Sans “contrefactuels” : Enquête de satisfaction

- L'évaluation **qualitative** :

- **Centrée sur les processus** : Suivi évaluatif : Évaluation “embarquée” /Évaluation participative
- **Centrée sur les impacts et les résultats** : Études d'impacts : Recherche de facteurs facilitant/bloquants ; Typologies d'usagers ou d'utilisateurs

Une attention singulière peut également être portée à l'**évaluation de type expérimentale**. Ce type d'évaluation a deux atouts principaux :

- Elle permet d'éviter par le tirage au hasard (« randomisation ») les biais de sélection lors de la construction du contrefactuel : c'est la méthode reine !
- Elle évite d'« ouvrir la boîte noire » pour se focaliser sur les effets : les différences mesurées sont imputables à la politique évaluée

Toutefois, cette approche comporte plusieurs limites :

- Sa mise en œuvre est lourde
- Elle comporte des objections éthiques
- Elle ne peut cerner les effets d'équilibre général (éviction d'autres populations...)
- Elle convient mieux à de petits projets innovants, testés sur des groupes assez homogènes
- Elle reste peu utilisée en sciences sociales

Un bilan peut être dressé à propos des techniques quantitatives. D'un côté, **les techniques statistiques sont de plus en plus sophistiquées** : expérimentations, quasi-expérimentations, méthodes d'appariement et multiples techniques économétriques. D'un autre côté, **ces techniques demeurent incontournables bien qu'incomplètes** : elles testent l'impact en toute objectivité (« attribution »), mais si celui-ci est celui qui est souhaité alors se pose la question pourquoi a-t-il été obtenu ? Et s'il est insuffisant voire négatif : où est l'erreur ? Elles testent le plus souvent une politique donnée, contre l'alternative : « pas de politique ».

Concernant les évaluations de type qualitatif, deux approches se distinguent aujourd'hui assez nettement :

- L'évaluation dite « **embarquée** » :

- **Processus** : l'enquêteur observe le déroulement depuis le début jusqu'à la fin et échange avec les acteurs
- **Apports et limites** : Mixte d'objectif et de subjectif ; Met en évidence les cohérences et les tensions : le problème est qu'il faut expliciter le contexte. Effet Hawthorne (existence d'une motivation liées à l'intérêt porté aux acteurs).

- L'évaluation dite « **participative** » :
 - **Processus** : les participants s'approprient l'évaluation et l'utilisent pour leurs décisions
 - **Apports et limites** : Mobilisation des acteurs et correction immédiates de dysfonctionnements ; Perte de distance critique

Ces types d'évaluation ont plusieurs finalités :

- Produire des études d'impacts
- Rechercher des facteurs facilitants / bloquants
- Produire des typologies d'usages ou d'utilisateurs

Certains apports et contraintes sont propres à ces types de méthode, à savoir : le mixte d'objectif et de subjectif : on rentre dans la chaîne causal ; la nécessité d'explicitier le contexte ; la possibilité de repérer des pratiques très généralisées et d'autres marginales ; elles posent toutes deux le défi de gérer la variété : recherche de l'effet de saturation ; enfin, la généralisation est difficile.

La complémentarité entre les techniques quantitatives et qualitatives

Quelques arguments généraux peuvent être signalés. L'évaluation quantitative avec du contrefactuel est considéré comme étant le moyen le plus sûr de produire une preuve objective et scientifiquement admise d'un effet (« attribution »). Ce type d'évaluation a la capacité de mesurer l'ampleur d'un effet or, il y a dépendance vis-à-vis d'un contexte précis, sauf à multiplier les évaluations. Par ailleurs, l'évaluation quantitative avec contrefactuel ne dit rien sur le « comment ? » ni sur la chaîne causale. Enfin, les délais de réalisation sont relativement longs.

Concernant les autres méthodes, il s'agit majoritairement de mixte d'objectif et de subjectif (représentations, jeux d'acteurs). Elles permettent de préciser les « contributions » et d'établir des chaînes causales et elles sont plus adaptées en cas d'hétérogénéité des acteurs. Par ailleurs, le contexte peut être explicité et pris en compte. Enfin, les délais de réalisation sont plus courts.

En résumé, dans le domaine de la formation continue, il n'y a pas de méthode unique ni de « one best way ». **Il est important de bien spécifier ce qui doit être évalué** (cf, le modèle des 4 niveaux de Kirkpatrick). Enfin, l'emboîtement des processus et des résultats intermédiaires confirme l'intérêt de combiner méthodes quantitatives et qualitatives afin d'identifier des résultats finaux et des chaînes causales.

c) Veille et discussion de la littérature sur l'évaluation de la formation professionnelle

Comme à l'accoutumée, le Conseil a poursuivi son activité de veille en matière d'évaluation des politiques et des dispositifs de la formation professionnelle. En 2014, plusieurs travaux ont alimenté les discussions. On peut souligner à titre d'exemple les travaux de Florent Bedecarrats, Isabelle Guerin, François Roubaud

sur les évaluations randomisées (Sociologies Pratiques, n°27,2013), ceux de Jean-Claude Sigot et Josiane Véro sur les liens entre politique d'entreprise et sécurisation des parcours (Céreq n°318, janvier 2014), ou encore les travaux de Christophe Guitton sur le rôle de l'entreprise dans la professionnalisation des salariés (H-S AFPA. Education permanente, Février 2014). Dans ce cadre, l'ouvrage de Marc Ferracci, intitulé *Évaluer la formation professionnelle*, publié en 2013 avec les Presses de Sciences PO, a également été discuté par les membres du Conseil. Ces échanges ont donné lieu à la rédaction d'une note de lecture, co-écrite par Bernard Gazier et Stéphane Jugnot, intitulée : **une « évidence » tronquée ? Une synthèse utile mais partielle.** Cette note souligne les apports et les faiblesses des propositions de l'auteur en matière d'évaluation de la formation professionnelle.

— **Une « évidence » tronquée ? Une synthèse utile mais partielle.**

Quelques notes sur le livre de Marc Ferracci *Évaluer la formation professionnelle*, Presses de Sciences- Po, 2013, par Bernard Gazier et Stéphane Jugnot.

« Revendiquant l'évidence scientifique internationale et soulignant les lacunes voire l'absence de l'évaluation en France, le livre propose un « survey » de travaux économétriques d'évaluation de la formation professionnelle à partir d'une centaine de références dont la très grande majorité, de langue anglaise, porte sur des pays étrangers. Ce choix d'utiliser des résultats étrangers pour en tirer des résultats généraux universels qui seraient utiles pour éclairer le cas français illustre d'emblée la principale limite du propos de l'ouvrage : une telle généralisation dépend crucialement d'une démarche inscrivant les évaluations retenues dans un cadre d'hypothèses simplificatrices des comportements et des mécanismes à l'œuvre. En particulier, la nature et le contenu des formations semblent presque secondaires dans le propos, de même que les contextes nationaux, comme par exemple, l'intensité du chômage ou le degré d'importance accordé par les recruteurs au signal du diplôme, relativement aux acquis de l'expérience professionnelle.

Par ailleurs, aucune référence ne provient de chercheurs travaillant dans l'orbite du BIT, organisation qui pourtant développé et/ou recensé des travaux situant les politiques de formation des chômeurs dans une démarche d'évaluation des politiques actives de l'emploi développées dans le monde entier (Auer, Efendioglu et Leschke 2005, *Active Labour Market Policies around the World*, ILO). De ce fait, cet ouvrage doit d'abord se lire comme un survol des techniques d'évaluation que les économistes peuvent mettre en œuvre, avec des points d'attention sur la complexité de l'exercice, davantage que comme un bilan des connaissances susceptibles d'éclairer les acteurs publics en charge de la formation professionnelle dans le cas français.

Construit en 5 chapitres, le livre commence par poser quelques principes méthodologiques, avant d'examiner les effets de la formation sur les chômeurs (chapitre 2) et les effets de la formation des chômeurs sur l'économie et sur le marché du travail (chapitre 3). La même progression en deux temps est reprise pour l'examen des effets de la formation sur les travailleurs en emploi (chapitre 4) et l'examen des effets sur les entreprises, les salariés et l'économie d'un effort de formation accru des salariés (chapitre 5). La

démarche commence donc par les effets sur les individus en comparant le devenir de deux groupes, un groupe de bénéficiaires et un groupe témoin. Elle élargit ensuite la perspective pour introduire des effets de bouclage et des externalités.

Le chapitre 1 met en évidence la nécessité des contrefactuels et apporte un jugement nuancé sur les « expérimentations aléatoires » souvent lourdes à organiser et difficiles à contrôler.

Le champ considéré est triplement restrictif. Tout d'abord le livre élude tout examen véritable de la diversité des pratiques de formation, leur contenu (à part la distinction entre formation générale et formation spécifique aux besoins d'une entreprise), leurs objectifs, la manière dont elles sont organisées et dont elles se combinent ou non avec d'autres dispositifs et d'autres interventions publiques ou privées. Ensuite, le livre élude toute prise en compte de la diversité des arrangements institutionnels et sociaux, par exemple les pays avec forte prépondérance de l'apprentissage bénéficient d'une main-d'œuvre plus homogène et qualifiée, ce qui est porteur de conséquences quant aux pratiques et politiques de formation et à leurs effets. Enfin, le livre entend se centrer sur « l'effet causal de la formation » (p. 13) mais ne discute pas des quatre niveaux de Kirkpatrick spécifiant l'articulation des causalités possibles, il en reste donc à un examen de corrélations entre présence ou non d'actions de formations, éventuellement repérées par leur durée ou leur coût, et des résultats finaux en termes de salaires et/ou d'accès à l'emploi. Entre les deux, la question des liens successifs entre l'appropriation de la formation par les formés, la mise en œuvre ou non de leurs nouvelles compétences, les changements induits dans la productivité des entreprises et finalement les changements dans leurs salaires et carrières, n'est pas examiné. On reste dans une logique où un « input » conduit à un « output » via une boîte noire. Seule référence « qualitative », p. 36 la note 13 évoque un possible effet de stigmatisation.

- On notera par ailleurs que l'employabilité, parfois évoquée (p. 14, p. 89), n'est pas définie.

Le chapitre 2 commence par les trois effets négatifs bien connus, qui sont subjectifs et comportementaux, et affectent la motivation des salariés formés, effet d'annonce, effet de lock-in et effet de prétentions accrues. Il montre, compte tenu de ces effets négatifs et de l'apport positif d'autres effets (parmi lesquels l'effet de menace), l'ambiguïté et l'hétérogénéité des effets de la formation sur les chômeurs. Mais le chapitre diffère l'interrogation sur l'écrémage. Le but souhaitable serait ici de concentrer les formations sur les personnes « à qui la participation au programme à un instant donné procurera le plus de bénéfices. » (p. 45). En fin de chapitre on envisage la possibilité qu'en prenant en compte la durée des emplois retrouvés, la formation des chômeurs soient un « investissement rentable pour la collectivité » (p. 56). Le livre souligne alors une lacune généralisée dans le monde, celle des évaluations allant jusqu'à la mesure des coûts et des bénéfices monétaires associés à la formation. L'écrémage ne sera discuté que tardivement, dans le chapitre 5 qui finit par considérer simultanément les salariés en emploi et les chômeurs (p. 91 et 92).

Le chapitre 3, très bref (7 pages) élargit la perspective à des effets de bouclage et des externalités, mais considère principalement des effets d'éviction ou de substitution sans s'interroger sur des effets plus complexes, du type : arrivée de chômeurs formés sur des postes relativement qualifiés (avec des risques d'éviction dans ce segment) et détente sur le marché des travailleurs moins formés (avec plus de possibilités d'intégration

dans ce segment défavorisé). Il indique que « l'effet causal de la formation diminue lorsque le nombre de chômeurs formés augmente ». Il ne s'interroge pas sur la possibilité d'une boucle plus favorable : un accroissement de la qualité du travail et des emplois qui pourrait améliorer la capacité d'une main-d'œuvre homogène et adaptable à attirer des activités et des capitaux. C'est pourtant un des acquis des travaux récents sur la qualité du travail et de l'emploi, qui montre que son accroissement peut fort bien conduire à un accroissement du nombre d'emplois (Erhel et Guergoat).

Le chapitre 4 se focalise les actions de formation en entreprise. Il considère successivement les effets sur l'individu et sur l'entreprise. Il conclut que les effets nets de la formation sur les salaires des travailleurs et la stabilité de l'emploi sont faibles (p. 73) et plus encore (faibles voire négatifs) sur les non-qualifiés (p. 74), ce qui devrait les dissuader de se former. Il suggère que les effets positifs sur la productivité sont probablement captés en majorité par les entreprises et non rétrocédés aux salariés. Parmi les mécanismes non discutés ici, la possibilité de formations – récompenses, qui sont données suite à une promotion et non pas pour la rendre possible via des compétences accrues. Le chapitre introduit des considérations critiques sur le caractère obligatoire des dépenses de formation instauré par la Loi Delors de 1971, tout en notant que « pour nombre d'entreprises la formation reste économiquement rentable » (p. 81).

Le chapitre 5, plus global, introduit enfin l'éventualité d'un effort de formation en faveur des moins qualifiés, et considère parfois le cas des chômeurs en même temps que celui des salariés. Il examine des politiques étrangères visant directement à accroître le nombre des formés, à partir d'incitations financières modestes et conclut à leur faible efficacité. Le chapitre introduit le cas français en partant du fait que les inégalités d'accès à la formation sont une « caractéristique du système français ». Cette « caractéristique » n'est pas comparée à la situation dans d'autres pays. Le chapitre ne discute pas du lien entre formation initiale et formation continue, alors que la seconde dépend crucialement de la première et que les masses relatives d'investissement sont de l'ordre de 10 à 1. Il bascule à nouveau vers une critique des effets de la loi Delors, dont les effets conforteraient l'inégalité d'accès. Il recommande en conclusion des politiques articulant des incitations « correctement ciblées » à « d'autres dispositifs » mais sans dire lesquels (p. 103).

La conclusion générale du livre est qu'il ne faut laisser en France que des « prestataires de formation apportant une réelle valeur ajoutée aux individus et aux entreprises » (p. 106). On remarquera que ces prestataires n'ont pas été étudiés ni même énumérés dans le livre.

L'apport du livre est dans la mise en évidence de la complexité des effets mesurés de la formation professionnelle, qui ne vont pas tous dans le sens d'une amélioration de la situation des formés, tant s'en faut. Sa principale limite est dans le point de vue adopté se limitant à une boîte noire et prétendant en tirer des jugements et des préconisations. En dépit de la prudence de certains énoncés disant qu'il n'est pas possible de transposer les résultats étrangers au cas français, c'est pourtant ce qui est implicitement fait en se fondant très largement sur des « méta-évaluations » à partir de travaux sélectionnés sur la base d'un critère de pertinence restrictif.

Le livre met à jour, sans le traiter, un conflit majeur entre deux options de politique économique et sociale concernant la formation continue. Ou bien on en reste aux formations

jugées rentables par les entreprises, ou bien on juge justifié de faire un effort compensatoire en faveur des travailleurs les moins formés, à la fois d'un point de vue de justice sociale et d'un point de vue d'efficacité collective, privilégiant la recherche d'une main-d'œuvre plus homogène. Dans ce deuxième cas un arbitrage doit être réalisé entre rentabilité apparente immédiate et objectifs plus complexes et à plus long terme. Explicitement et traiter cet arbitrage suppose un affichage de valeurs et un approfondissement de la chaîne causale en tentant de rentrer dans la boîte noire, deux démarches qui n'ont pas été considérées dans ce livre. Les diagnostics qu'il propose dans le cas français sont formulés sur la base d'une « évidence » partielle. >> ■



III. Programme de travail 2015 -2016

L'année 2014 a été marquée par la planification du nouveau programme de travail du CNEFP. Ce programme comprend l'organisation des prochaines séances de rencontre dans le cadre du dispositif d'enquête DEFIS, la fixation de nouveaux projets d'évaluation pour les deux années à venir, ainsi que l'organisation d'activités de promotion et de diffusion de l'évaluation de la formation professionnelle.

1. Organisation d'un comité de pilotage élargi à l'occasion de l'enquête « DEFIS »

Depuis le lancement du Dispositif d'Enquête sur les Formations et les Itinéraires des Salariés (DEFIS), l'ensemble du processus d'évaluation est piloté dans le cadre d'un comité de pilotage, composé d'une émanation du CNEFP, de l'équipe CEREQ, ainsi que d'experts de la DARES. Ce comité vise à assurer le suivi du projet au cours de ces différentes phases, mais aussi à discuter et arbitrer les propositions de contenu de contenu des questionnaires et proposer des pistes prioritaires d'exploitation à mettre en œuvre.

En 2015, un comité de concertation sera mise en place, dans l'objectif d'une large consultation des experts et acteurs du domaine et afin d'assurer la coordination avec les autres producteurs de données sur le sujet de la formation professionnelle et de l'emploi.

Aujourd'hui, dans l'attente des premiers résultats – qui selon les prévisions du CEREQ seront disponibles en décembre 2015 – et dans un souci d'ouverture et d'échange exprimé par le CNEFP en matière d'évaluation des politiques de formation professionnelle, le CNEFP organisera en janvier 2015 un **comité de pilotage « élargi »**, composé des acteurs et experts du champ, dans le but de porter un premier regard sur le cheminement des travaux en cours.

L'organisation de cette rencontre s'inscrit dans la continuité de la réunion du 7 février 2013 sur le thème de la « sécurisation des parcours professionnels ». Les membres du CNEFP, l'équipe CEREQ, des experts de la DARES, de l'INSEE, de la direction des statistiques, des études et de l'évaluation de Pôle Emploi, des représentants du département « Travail-emploi » de France stratégie et la présidence du CNEFOP et les responsables de la commission « évaluation » seront conviés.

Cette réunion d'une demi-journée sera l'occasion de revenir sur :

- Sur les défis de l'évaluation dans le champ des politiques de formation professionnelle »
- Sur les enjeux du dispositif d'enquête « DEFIS » pour les acteurs du champ de l'emploi et de la formation
- Sur les principes méthodologiques de l'enquête
- Sur l'état d'avancement des travaux et les prévisions de calendrier

Ce projet est actuellement en cours de validation par le CNEFP

2. Organisation d'un évènement de promotion de l'évaluation de la formation professionnelle en France

À l'occasion de la signature de l'ANI du 14 décembre 2013 et de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, le CNEFP souhaite organiser au cours de l'année 2015 un évènement consacré à l'évaluation des politiques de formation professionnelle en France.

Au service des acteurs de la formation et de l'emploi, ce projet vise plusieurs objectifs :

- **Impulser une dynamique d'apprentissage collective**, afin d'équiper au mieux les acteurs institutionnels en matière de gouvernance de l'évaluation au regard des enjeux économiques et sociaux ;
- **Concilier des dimensions évaluatives disjointes** (formation formelle / informelle ; évaluation institutionnelle / évaluation en entreprise ; Méthodologie quantitative / Méthodologie qualitative,...) en créant un espace de mise en commun des savoirs et des pratiques ;
- **Faire du CNEFP un acteur ressource au service des acteurs paritaires** dans le champ de la formation professionnelle et de l'emploi.

Deux thématiques sont définies pour structurer les échanges :

- L'évaluation de la valeur formative du travail et des modalités d'apprentissage des adultes
- L'évaluation des impacts de l'investissement en formation

À l'instar du colloque d'octobre 2013 « *Evaluer les politiques de formation professionnelle : Expériences européennes.* », cet évènement privilégiera une dimension internationale grâce à la participation d'experts étrangers. L'organisation de l'évènement sera renouvelée et organisée par séquences :

Deux séminaires « thématiques » (ST) d'une demi-journée seront organisés le premier semestre 2015. Chaque ST sera consacré à l'un des axes suivants :

- Évaluation de la valeur formative du travail et des parcours professionnels
- Évaluation des impacts d'investissements en formation

Dans le prolongement de ces séminaires, un colloque « ouvert » sera organisé en fin de second semestre 2015. Il s'appuiera sur le travail de capitalisation des deux séminaires thématiques restreints afin d'en dégager une synthèse et une mise en perspective internationale.

Ce projet est actuellement en cours de validation par le CNEFP.

3. Élaboration et mise en œuvre du plan de travail 2015-2016

À l'issue de la réunion du 3 décembre 2014, et dans la continuité des réflexions initiées lors des séances antérieures, le Conseil a fixé un nouveau programme de travail couvrant la période 2015-2016. Ce plan comprend plusieurs axes :

- **Évaluations thématiques**

- Évaluation des usages et des effets des formations obligatoires en entreprise
- Évaluation des impacts de l'ANI du 14 décembre 2014 sur le déploiement des négociations de branches dans le domaine de la formation professionnelle

Ces travaux répondent aux préoccupations exprimées par les partenaires sociaux en matière d'évaluation et s'insèrent dans une appréciation large des dispositions négociées de l'ANI du 14 décembre 2013.

- **Thématiques transversales**

Depuis le démarrage de ses travaux, le CNEFP intègre de façon systématique des thématiques transversales afin de compléter les principaux axes. Parmi les thèmes traités figurent les cofinancements du FPSPP ou encore la question de la parité dans l'accès et les actions de formation.

Dans le cadre de son nouveau plan de travail, et dans le but de cerner davantage l'implication des branches et des territoires dans la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle, un travail de capitalisation et d'approfondissement de ces thématiques transversales va être mené.

- **Évaluation du CEP**

Compte-tenu des enjeux de sécurisation des parcours professionnels des actifs, le Conseil souhaite conduire une évaluation au fil de l'eau (ou in itinere) de la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle et de ses effets sur les projets d'évolution professionnelle et de formation.

Cette évaluation s'inscrira dans un cadre élargi de coordination avec les parties prenantes engagées dans le déploiement et le suivi du dispositif, en particulier avec le CNEFOP.

- **Pilotage et suivi du dispositif DEFIS**

Les travaux du CNEFP dans le cadre du dispositif DEFIS vont se prolonger tout au long de l'année 2015. Plusieurs étapes seront traitées en comité de suivi et de pilotage, à savoir le bilan de la collecte des données « entreprises », la collecte des données « salarié », et la publication des premiers résultats. L'année 2015 sera également l'année de l'installation du comité d'exploitation, en charge de construire les conditions de diffusion et d'exploitation des résultats de l'enquête. ■

Conclusion : Quel projet pour le CNEFP ?

Installé officiellement le 5 mai 2011, pour « mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques de formation professionnelle » [Article 48 de l'ANI du 7 janvier 2009] le CNEFP a initié une dynamique mais reste encore loin d'« une évaluation systématique des politiques et des dispositifs » [Préambule de l'ANI du 7 janvier 2009].

Deux importants travaux ont été jusqu'ici menés : « Période de professionnalisation » au cours de l'année 2012 ; « Usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés » au cours de l'année 2013. Plusieurs actions de développement et de promotion ont été initiées : organisation d'un colloque international en 2013 sur le thème : « Évaluation de la formation & Europe), ou encore des rapprochements avec les autres acteurs de l'évaluation dans le champ (DARES, CNFPTLV (aujourd'hui CNEFOP), Pôle emploi, France Stratégie, SFE). Par ailleurs, le CNE est engagé dans un dispositif d'évaluation unique en France avec le CEREQ, l'enquête DEFIS², qui vise à étudier les actions de formation suivies par les salariés et leurs effets sur les parcours professionnelles sur une période de 5 ans en liens avec les évolutions du travail, les carrières professionnelles, et les transitions sur le marché du travail. Le 12 novembre dernier, ce dispositif a obtenu le label de la statistique publique, ce qui est en soi une avancée réelle qui souligne l'engagement des partenaires sociaux en matière d'évaluation.

Au regard du contexte actuel, l'ANI de décembre 2013 a marqué une nouvelle étape pour le CNEFP et l'évaluation. Les partenaires sociaux ont souhaité clarifier le système de gouvernance paritaire dans un souci d'efficacité et d'une meilleure coordination. Le CNEFP a été positionné comme groupe techniques paritaires, avec le COC, du COPANEF et de nouvelles missions sont venues élargir son périmètre d'action. La consolidation des évaluations, notamment sur les programmes confiés aux OPCA et au FPSPP, les mesures prises pour évaluer la qualité des formations, sur les dispositifs innovants mis en place par les branches pour atteindre les objectifs de l'ANI vont dans ce sens.

Le CNEFP souhaite relever ces nouveaux défis et s'investir pleinement dans ses nouvelles missions. Toutefois, cela suppose de repenser son action, ses moyens, et son mode de fonctionnement. Soyons clair, malgré le fort engagement de ses membres, le CNEFP, tel qu'il fonctionne aujourd'hui n'est pas en capacité de répondre à l'élargissement de ses missions.

² Dispositif d'enquête sur les Formations et les Itinéraires des Salariés.

Comment envisager l'avenir ?

Tout d'abord il convient de rappeler les trois conditions de réussite de notre action :

- **Autonomie**, au niveau du pilotage des actions et des processus de décision
- **Compétences**, et donc ressources de haut niveau pour remplir les missions
- **Cohérence et articulation**, avec les institutions de la gouvernance nationale (COPANEF, FPSPP, COC, CNEFOP)

Sur cette base, nous souhaitons mettre en débat trois scénarii :

• [Scénario A]

- L'activité centrale est l'évaluation de l'ANI
- Des actions de partenariats et de promotion de l'évaluation (conférence, manifestation) sont conduites de façon périphérique
- L'évaluation *ex post* est le modèle de référence
- Les ressources sont définies au regard d'un plan de travail fixe

• [Scénario B]

- Le CNEFP partage son activité entre l'évaluation de l'ANI et le développement de l'évaluation (appui aux branches professionnelles au niveau de la démarche, des méthodes, etc.)
- Les résultats des travaux sont capitalisés et valorisés le plus largement possible
- Le CNEFP présente au COPANEF non seulement des résultats mais aussi des préconisations
- L'évaluation *ex post* et *in itinere* (« chemin faisant ») sont les modèles de référence
- Les ressources sont définies dans le cadre d'un plan de travail dynamique

• [Scénario C]

- Le CNEFP est un lieu de préconisation et d'expérimentation tout autant que d'évaluation : il anticipe des évolutions d'ingénierie pédagogique, repère des expérimentations innovantes et les évalue, il pilote lui-même certaines expérimentations : innovations sociales, innovations pédagogiques, processus d'apprentissage innovants, etc...
- L'évaluation *ex ante*, *in itinere* et *ex post*, sont les modèles de référence
- Il a une responsabilité de diffusion des innovations auprès des partenaires sociaux et plus largement des acteurs de la formation
- Le CNEFP est doté de ressources propres
- Mais la gouvernance du CNEFP est très présente, le suivi est régulier, la communication externe continue et le souci de l'appropriation par les partenaires sociaux est une mission en tant que telle.

Avec ce troisième rapport annuel, on peut considérer que le CNEFP a montré qu'il était viable, utile et qu'il fournissait un travail de qualité. En revanche, il faudrait en faire beaucoup plus et mieux le faire savoir. Ajoutons à cela les nouvelles exigences des partenaires sociaux exprimés dans l'ANI 2013. Tout ceci nous amène à penser que le CNEFP doit être redimensionné pour rester fidèle à ses lignes de conduite et remplir au mieux ses missions dans leur ensemble.

Plus que jamais l'évaluation des politiques de formation est une nécessité absolue, au service des partenaires sociaux mais bien au-delà, au service des apprenants, pour que tous ait accès à des dispositifs de qualité. ■

