

EAS Corner

Formation : évaluer pour agir

Depuis quelque temps déjà, l'École européenne d'administration (EAS) a entamé, en commun avec les services de formation des institutions concernées par ses services, une réflexion sur ses pratiques d'évaluation. Le moment est donc opportun pour vous faire part de quelques unes de nos réflexions. Et aussi, si vous le voulez, pour solliciter les vôtres. D'autant plus que c'est le manager qui sera souvent la personne la mieux placée pour apprécier si un membre de son équipe a réellement appris quelque chose d'utile pour son travail et, encore plus important, s'il arrive à l'appliquer au quotidien.

Dans le domaine de la formation, comme dans l'ensemble du champ de l'administration, l'évaluation fait partie de notre quotidien. Certains d'entre nous maîtrisent d'ailleurs très bien les différentes exigences techniques qui la sous-tendent, et dans le détail desquels nous ne rentrerons pas ici. La contrepartie de cette familiarité est parfois que l'on oublie de s'interroger sur les fonctions qu'elle remplit. Même si nous avons une bonne idée du rôle joué par l'évaluation, nos réflexes nous dirigent parfois du côté de quelques fausses conceptions. Tant la parenté du terme « évaluer » avec le concept de valeur que les habitudes acquises à l'école, où bien souvent la seule évaluation qui comptait était celle de la fin de l'année, nous poussent vers des attitudes qui limitent les bénéfices que cette pratique peut nous apporter.

Il y a évidemment un intérêt réel à mesurer la « valeur » produite par une action de formation à la fin d'un cycle, notamment afin de produire des données susceptibles de fonder des arbitrages budgétaires. Sans perception claire des effets produits, il est impossible de mettre en œuvre les actions correctives qui sont toujours nécessaires dans un contexte comme le nôtre, caractérisé par une grande complexité humaine et technique.

On peut tirer de cela au moins trois conclusions qui soulignent le lien étroit entre les actions d'évaluation que nous menons et le rôle des managers :

1. Il ne saurait y avoir d'évaluation pertinente sans une vision claire des objectifs et des conditions de réussite de l'action de formation menée. Et sans aucun doute, cette vision nous est indiquée par les managers. La question ici est
« à quoi devons-nous contribuer ? »

2. Les critères retenus pour l'évaluation de la formation devraient toujours être en rapport avec cette vision. Les modèles d'évaluation sont nombreux mais il est inutile de les appliquer de manière mécanique sans les adapter à la réalité des situations dans lesquelles nous évoluons. Encore une fois, l'apport des managers à ce sujet est précieux. On se demandera ici
« comment pouvons-nous savoir si nous y contribuons vraiment ? »

3. Enfin, en aucun cas l'évaluation ne saurait se limiter à une mesure. Elle doit avant tout être une réflexion, à laquelle les managers doivent être associés. Le but ultime de l'évaluation doit donc être de tenter de répondre à cette dernière question :
« que changer pour y contribuer davantage ? »

Ce sont là quelques unes des axes de réflexion auxquels l'Ecole européenne d'administration souhaite être attentive et qu'elle placera au cœur des réflexions de son groupe interinstitutionnel sur les pratiques d'évaluation.

Le travail mené jusqu'à présent nous a déjà conduit à des échanges nombreux et fructueux, que ce soit au sein du réseau DISPA (réseau européen des directeurs des écoles publiques d'administration) ou dans nos rencontres avec des membres du consortium INCREASE qui réunit des experts et des praticiens des mondes de l'administration, académique et économique. Nous allons également mener, en coopération avec l'unité de formation de la Commission, quelques expériences pilotes qui visent à approfondir l'évaluation des formations au-delà de la simple récolte des opinions des participants immédiatement après un cours.

Vos réflexions et propositions sont évidemment bienvenues afin d'appuyer notre travail (email : yves.caelen@ec.europa.eu).

Yves Caelen, EAS