

# L'évaluation du transfert des apprentissages suite à un programme de perfectionnement

**Johann Jacob, M.A.P.  
et Richard Marceau, Ph. D.**

Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)

Colloque annuel de la SCE  
Le lundi 12 mai 2008  
Québec

# Plan de la présentation

- ◆ **Le Centre de recherche**
- ◆ **La problématique du transfert des apprentissages**
- ◆ **Le *Programme de formation à la gestion publique* et ses intentions**
- ◆ **La méthodologie**
- ◆ **Les résultats**

# Le Centre de recherche

La mission du Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)

## Assumer un leadership dans :

- ◆ le développement
- ◆ la réalisation
- ◆ et la promotion de l'évaluation
- ◆ tant au niveau national qu'international
- ◆ ainsi que dans la formation de chercheurs et d'analystes en évaluation
- ◆ par la diffusion des travaux du Centre et le transfert des connaissances

# La problématique du transfert des apprentissages

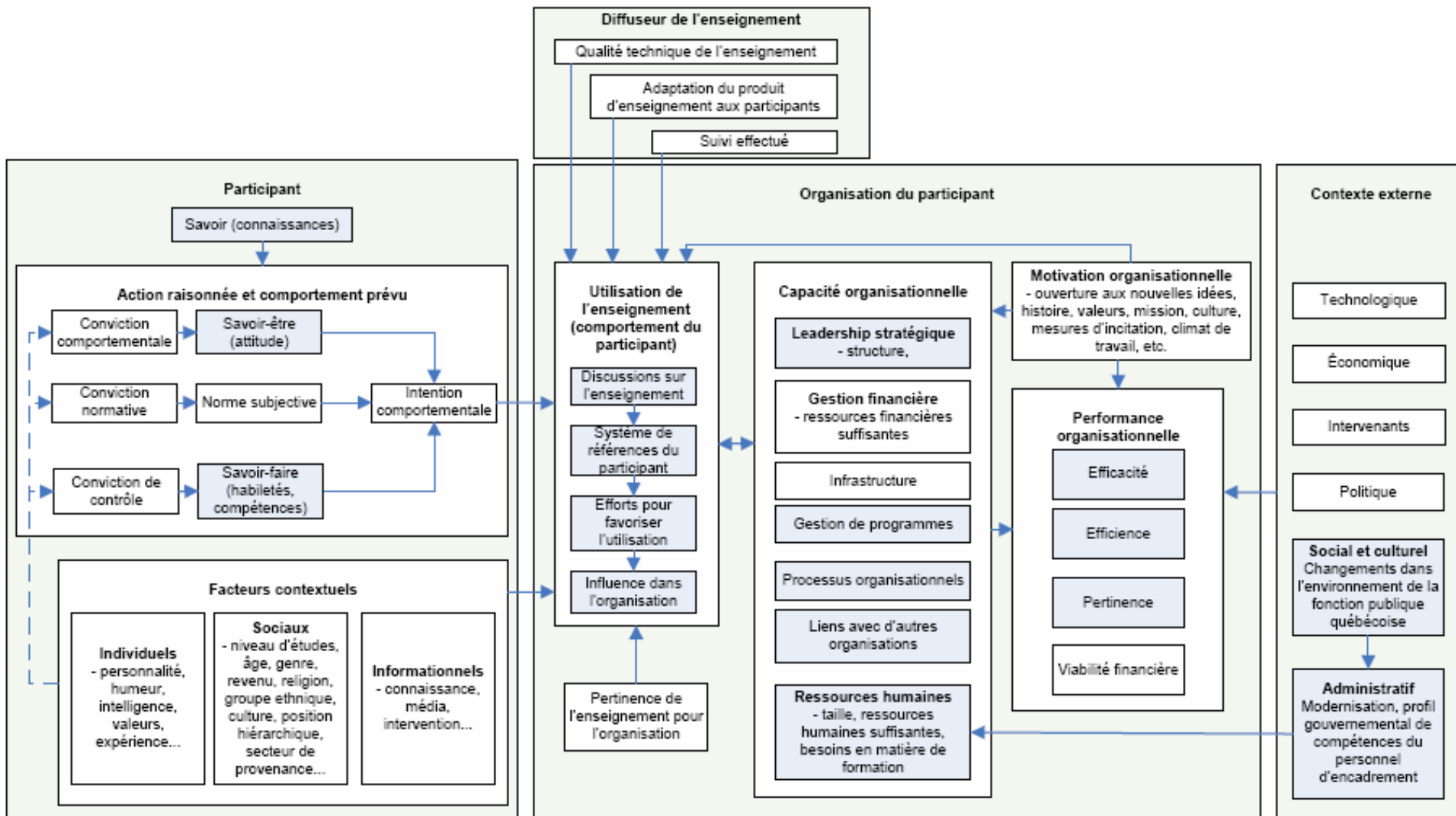
## Évaluation de la formation en entreprise

### Modèle de Kirkpatrick (1977), cité dans Reitz (1997)

- ◆ Réactions des participants face au programme de formation
  - ◆ La matière, la performance du formateur, l'organisation de la session, le matériel pédagogique, les locaux, etc.
- ◆ Apprentissage de faits, principes et techniques
  - ◆ Les connaissances, les habiletés, les attitudes, etc.
- ◆ Comportement au travail après la formation
  - ◆ Performance au travail avant et après le programme, comparaison avant et après, utilisation d'un groupe contrôle, évaluation post formation (au moins 3 mois après le programme)
- ◆ Résultats de la formation (impacts organisationnels)
  - ◆ Changements dans le fonctionnement de sections entières de l'organisation (et non uniquement dans les comportements des participants)

# La problématique du transfert des apprentissages

Modèle de problématique à l'origine du Programme de formation à la gestion publique (PFGP)



# La problématique du transfert des apprentissages

## Les participants aux activités de perfectionnement

### L'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 2005)

- ◆ Conviction comportementale → attitude comportementale
  - ◆ Perception qu'a un individu des conséquences prévisibles à la suite de l'adoption d'un comportement, des résultats attendus, des coûts et bénéfices, etc... menant à une attitude
- ◆ Conviction normative → norme subjective
  - ◆ Approbation ou désapprobation probable d'un comportement par les amis, les membres de la famille, les collègues, etc.
- ◆ Conviction de contrôle → contrôle comportemental perçu
  - ◆ Perception qu'a un individu de sa capacité ou de son absence de capacité à réaliser le comportement attendu (*self efficacy*).

# La problématique du transfert des apprentissages

## Les participants aux activités de perfectionnement

### Les facteurs contextuels (Ajzen et Fishbein, 2005)

- ◆ Facteurs individuels
  - ◆ Personnalité, humeur, émotions, intelligence, valeurs, stéréotypes, attitude, expériences...
- ◆ Facteurs sociaux
  - ◆ Éducation, âge, genre, revenu, religion, race...
- ◆ Facteurs informationnels
  - ◆ Connaissances, exposition aux médias et à l'information...

Des différentes convictions et différents facteurs contextuels découle **l'intention comportementale**, l'intention étant l'antécédent immédiat du comportement.

- ◆ La participation ou non au programme de formation
- ◆ L'utilisation ou non des éléments enseignés

# La problématique du transfert des apprentissages

## L'organisation du participant

### Proposition d'une échelle pour caractériser différents niveaux d'utilisation de l'enseignement (Landry et al. 2003; Knott et Wildavsky, 1980)

- ◆ La discussion sur l'enseignement
  - ◆ Le participant discute du contenu de l'enseignement reçu avec des collègues.
- ◆ Le système de référence du participant
  - ◆ Dans son travail, le participant se réfère à des éléments liés à l'apprentissage.
- ◆ Les efforts pour favoriser l'utilisation de l'enseignement
  - ◆ Le participant fait des efforts pour que des éléments de l'apprentissage trouvent écho dans les actions entreprises par son organisation.
- ◆ L'influence dans l'organisation
  - ◆ L'enseignement influence des décisions prises dans l'unité administrative.



# La problématique du transfert des apprentissages

## Les facteurs influant sur le niveau d'utilisation

### Quatre catégories de modèles (Landry, 2000)

- ◆ Modèle technologique (*engineering explanations*)
  - ◆ Progrès (**avancement des connaissances**) procuré
- ◆ Modèle économique (*organizational-interests explanations*)
  - ◆ Prise en compte des **besoins** des participants et de leur **contexte** dans la conception du programme
- ◆ Modèle institutionnel (*two-communities explanations*)
  - ◆ Adaptation du programme aux **besoins** des participants et institutionnalisation des efforts de **dissémination**
- ◆ Modèle d'interactions sociales (*interactions explanations*)
  - ◆ Facteurs précédents **nécessaires** mais **non suffisants**
  - ◆ **Interactions** intenses et soutenues entre les développeurs et les participants

# La problématique du transfert des apprentissages

## Les facteurs influant sur le niveau d'utilisation

### Transposition dans notre modèle...

- ◆ Modèle technologique (*engineering explanations*)
  - ◆ Qualité technique de l'enseignement
- ◆ Modèle économique (*organizational-interests explanations*)
  - ◆ Pertinence de l'enseignement pour l'organisation
  - ◆ Conviction normative
  - ◆ Motivation et capacité organisationnelles
- ◆ Modèle institutionnel (*two-communities explanations*)
  - ◆ Adaptation du produit d'enseignement aux participants
  - ◆ Convictions comportementale et de contrôle
- ◆ Modèle d'interactions sociales (*interactions explanations*)
  - ◆ Suivi effectué/support reçu post formation

# La problématique du transfert des apprentissages

## La performance organisationnelle

### Lusthaus et al. 1999

#### ◆ La capacité organisationnelle

- ◆ Leadership stratégique, gestion de programmes, processus organisationnels, liens avec d'autres organisations, ressources humaines, gestion financière, infrastructures

#### ◆ La motivation organisationnelle

- ◆ Histoire de l'organisation, sa mission, ses mesures d'incitation, son climat de travail, sa culture interne

#### ◆ La performance organisationnelle

- ◆ Efficacité, efficience, pertinence, viabilité financière de l'organisation

#### ◆ Le contexte externe

- ◆ Intervenants, contextes administratif, juridique, socioculturel, politique, technologique, économique

# Le programme et ses intentions

## Le Programme de formation à la gestion publique

### ◆ Raison d'être

- ◆ Départs massifs à la retraite dans la fonction publique québécoise
- ◆ Modernisation de l'état québécois
- ◆ Défaillance de marché dans la formation des gestionnaires

### ◆ Cibles

- ◆ Directes; Savoir, savoir-être et savoir faire des participants
- ◆ Intermédiaires; Transfert dans l'organisation des éléments de formation
- ◆ Ultimes; Capacité et performance organisationnelles

### ◆ Nature de l'intervention

- ◆ Développement d'un profil gouvernemental de compétences
- ◆ Développement du *Programme de formation à la gestion publique* (PFGP) par le Centre québécois de leadership (CQL)
- ◆ Diffusion du PFGP par l'École nationale d'administration publique (ENAP)
- ◆ Participation obligatoire pour les nouveaux gestionnaires dans les cinq ans suivant leur nomination

# Le programme et ses intentions

## Le Programme de formation à la gestion publique

### ◆ Intrants

- ◆ Subvention de 500 000 \$ du Secrétariat du Conseil de trésor pour le développement des produits du CQL (part exacte ayant servi à l'élaboration du PFGP estimée à 97 894 \$)
- ◆ Sommes versées par les participants à l'inscription (3 600 \$)
- ◆ Au 28 mars 2007, depuis l'année financière 2004-2005, revenus de 937 105 \$ et dépenses de 841 245 \$ (diffusion du PFGP)
- ◆ Ressources humaines (coordonateurs, formateurs, personnel administratif)

### ◆ Activités de production

- ◆ Développement des contenus du programme, ajustements, promotion
- ◆ Gestion des inscriptions, réservation des locaux, engagement des formateurs, facturation, gestion des attestations...

### ◆ Extrants

- ◆ Au 31 mars 2007, 12 cohortes avaient complété le PFGP et 12 étaient en voie de le terminer, pour 356 gestionnaires.

# Le programme et ses intentions

## Le Programme de formation à la gestion publique

### ◆ Effets attendus

- ◆ Amélioration du savoir (connaissances), savoir-être (attitudes) et savoir faire (habiletés et compétences) des participants
- ◆ Utilisation de l'enseignement par la discussion d'éléments de l'enseignement entre le participant et ses collègues
- ◆ Changement dans le système de références du participant
- ◆ Efforts du participant pour favoriser l'utilisation dans l'organisation des éléments de l'enseignement
- ◆ Influence de l'enseignement dans l'organisation du participant
- ◆ Amélioration de la capacité organisationnelle
- ◆ Amélioration de la performance organisationnelle

# La méthodologie

## Outils de collecte de données

### Étude de la mise en œuvre

- ◆ 4 entrevues semi dirigées face à face avec acteurs de la mise en œuvre (CQL et ENAP)

### Amélioration du savoir, savoir-être et savoir faire des participants

- ◆ Questionnaire PCG 360° du SEDEC de l'ENAP
- ◆ Auprès de participants ayant terminé le Programme depuis au moins 6 mois (30 % (52/171))
- ◆ Utilisation d'un devis *ex ante* / *ex post* avec groupe contrôle (139 participants ayant passé le test mais n'ayant pas complété la formation)
- ◆ Test *t* de différence de moyennes entre les groupes

	Mesure avant ( <i>ex ante</i> )	Exposition au Programme	Mesure après ( <i>ex post</i> )	Exposition au Programme
Groupe expérimental	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>	
Groupe contrôle			O <sub>3</sub>	X

# La méthodologie

## Outils de collecte de données

### Transfert dans l'organisation (autres effets attendus)

- ◆ 12 entrevues semi dirigées face à face auprès de participants ayant terminé le Programme depuis au moins 6 mois
- ◆ Questionnaire en ligne auprès de participants ayant terminé le Programme depuis au moins 6 mois (45 % (77/171))
  - ◆ Adaptation d'un questionnaire développé pour évaluer l'échange de connaissances sur les meilleures pratiques en matière de diabète de type 2\*
  - ◆ Utilisation d'une analyse factorielle, préalablement à une analyse de régression multiple afin d'identifier les facteurs influant sur le niveau d'utilisation

\* SKINNER, K. (2007). « Developing a tool to measure knowledge exchange outcomes », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 22, no 1, p. 49-73.



# La méthodologie

## Limites de l'étude

- ◆ Représentativité des personnes ayant répondu pour certains groupes (participants au Programme pour le PCG 360 et le questionnaire en ligne)
- ◆ Impossibilité de savoir si toutes les caractéristiques de la population à l'étude sont présentes dans les échantillons obtenus; biais de sélection possible
- ◆ Fiabilité des modèles statistiques, considérant le nombre d'observations

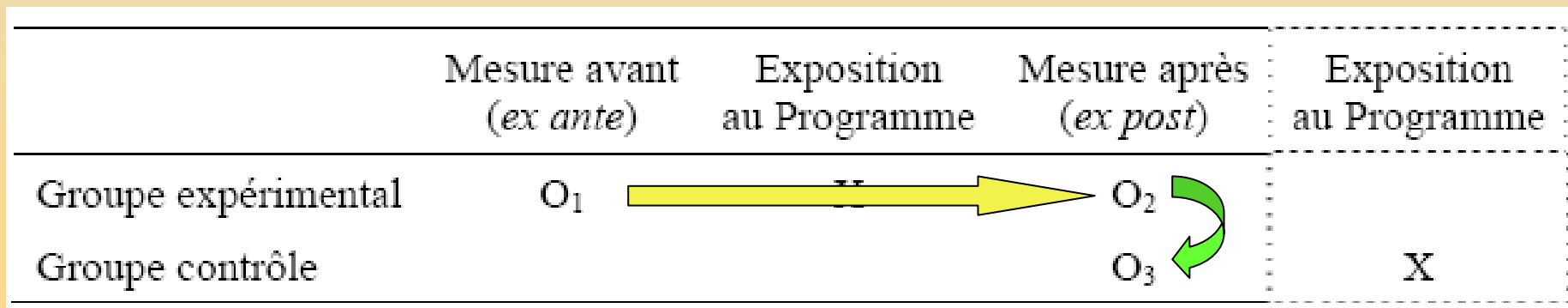
## Toutefois...

- ◆ Sujets prélevés aléatoirement et en nombre important (taux de réponse de 30 % dans le cas du PCG 360 et de 45 % pour le questionnaire en ligne).

# Les résultats

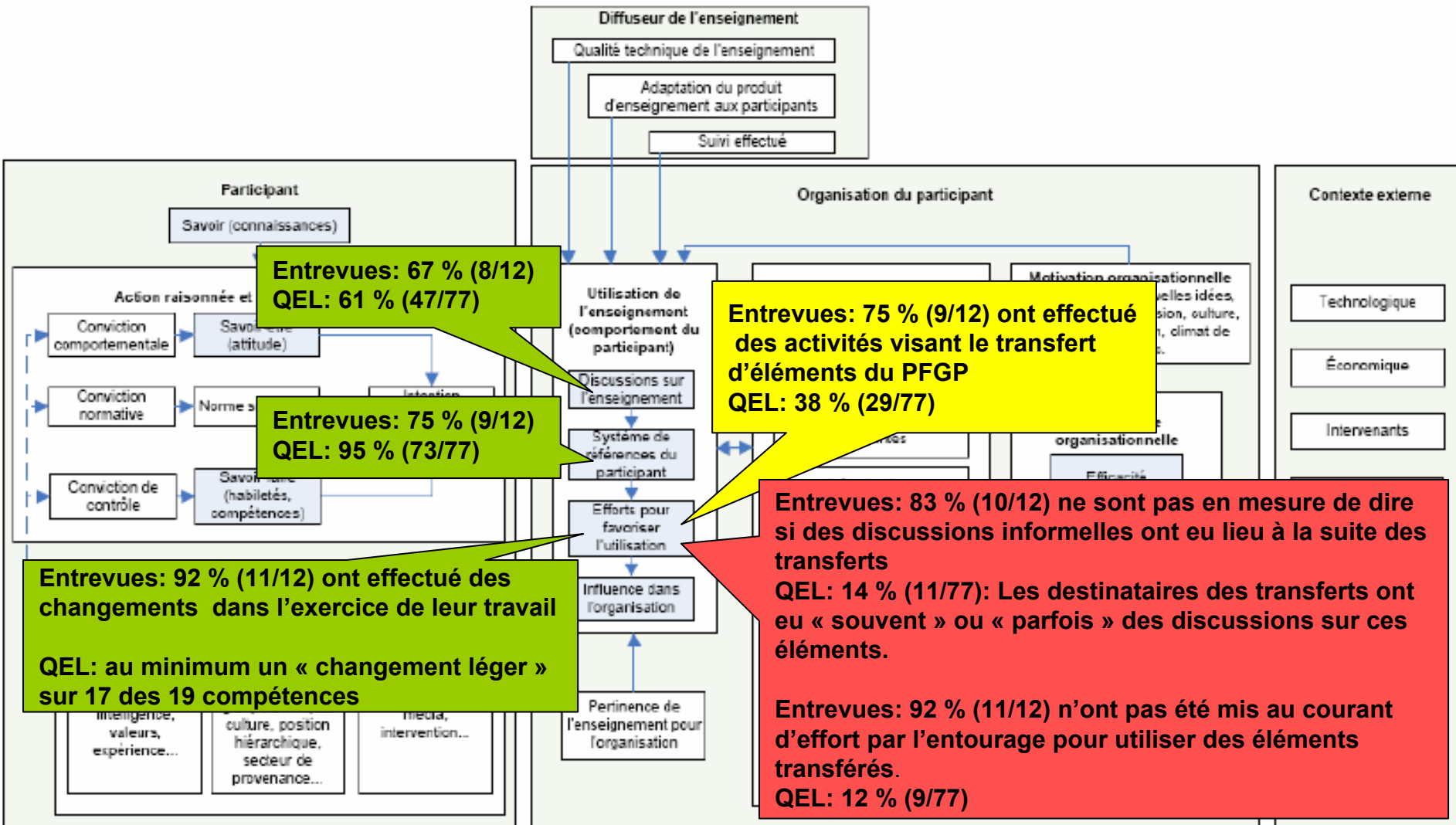
**Les activités d'enseignement du PFGP ont-elles permis d'accroître le savoir (connaissances), le savoir-être (attitudes) et le savoir-faire (habiletés et compétences) des participants?**

- ◆ L'hypothèse selon laquelle le PFGP a permis une amélioration du savoir, du savoir-être et du savoir-faire des participants est presque statistiquement significative dans un cas (*ex ante* Exp. vs. *ex post* Exp.) et statistiquement significative dans l'autre (*ex post* Exp. vs. *ex post* Cont.).
- ◆ Cependant, d'autres facteurs pourraient avoir contribué aux différences observées entre les groupes.



# Les résultats

Les éléments enseignés durant le PFGP sont-ils utilisés et transférés par les participants une fois dans leur organisation? (1 de 3)



# Les résultats

## Les éléments enseignés durant le PFGP sont-ils utilisés et transférés par les participants(...)? (2 de 3)

- ◆ Facteurs ayant favorisé l'adoption de comportements (analyse de régression multiple)
  - ◆ Conviction de contrôle
    - Je vois bien comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés
    - Les comportements proposés sont simples à comprendre
    - La période actuelle m'apparaît propice
  - ◆ Suivi effectué
    - J'ai été accompagné lors de l'adoption et de la mise en œuvre des comportements proposés
  - ◆ Motivation du participant
    - Présence aux journées de formation
    - Réalisation de travaux préparatoires

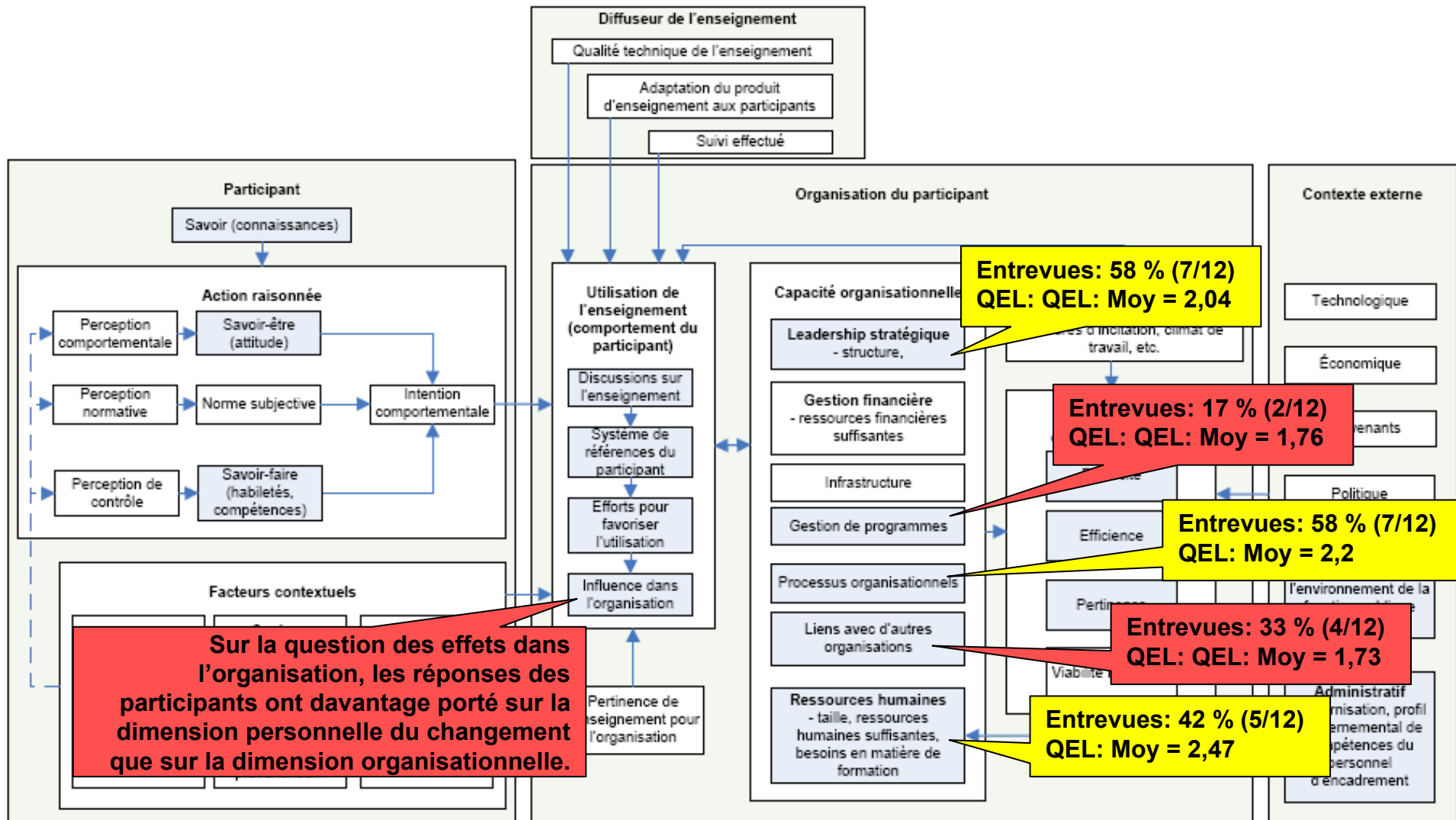
# Les résultats

## Les éléments enseignés durant le PFGP sont-ils utilisés et transférés par les participants (...)? (3 de 3)

- ◆ Facteurs ayant freiné l'adoption de comportements (entrevues et questionnaire en ligne)
  - ◆ Comportements déjà exercés; temps; ressources humaines; pouvoir de décision; accompagnement; charge de travail supplémentaire
  
- ◆ Deux éléments retenus
  - ◆ Suivi/accompagnement est l'une des dimensions importantes du transfert.
  - ◆ Le transfert s'arrête la plupart du temps au participant.

# Les résultats

◆ L'utilisation et le transfert d'éléments du PFGP dans l'organisation permettent-ils une amélioration de la capacité organisationnelle?



# Merci de votre attention



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

555, boul. Charest est,  
Québec, Qc.  
G1K 9E5  
Tél: 418 641-3000 # 6177  
[johann.jacob@enap.ca](mailto:johann.jacob@enap.ca)  
[www.crexe.enap.ca](http://www.crexe.enap.ca)