



# LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE



etf

SHARING EXPERTISE  
IN TRAINING

**LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (ETF)  
AIDE LES PAYS VOISINS DE L'UE (LES PAYS  
PARTENAIRES) À RÉFORMER LEURS SYSTÈMES  
D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION PROFESSIONNELS  
DANS UNE PERSPECTIVE D'APPRENTISSAGE TOUT AU  
LONG DE LA VIE AFIN D'EXPLOITER AU MIEUX LE  
POTENTIEL DE LEURS RESSOURCES HUMAINES**

**NOUS CONTACTER**

Des informations supplémentaires sur nos activités, appels d'offres et offres d'emploi peuvent être obtenues sur notre site web : [www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)

Pour toute autre information, veuillez contacter :

Unité Communication de l'ETF  
Fondation européenne pour la formation  
Villa Gualino  
Viale Settimio Severo 65  
I – 10133 Turin  
**E** [info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)  
**T** +39 0116302222  
**F** +39 0116302200

# **LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE**

*Sous la direction de Jean-Marc Castejon et Borhène Chakroun  
Avec la participation de Siria Taurelli, Ali Bellouti, Robert Teunissen, Jean-Jacques Paul,  
Christophe Nordman, Said Hanchane, Luca Quaratino et Luigi Serio  
Fondation européenne pour la formation  
2008*

***Europe Direct est un service destiné à  
vous aider à trouver des réponses aux  
questions que vous vous posez sur  
l'Union européenne***

***Un numéro unique gratuit (\*) :  
00 800 6 7 8 9 10 11***

(\*) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 2009

ISBN : 978-92-9157-584-8

doi : 10.2816/12771

© Fondation européenne pour la formation, 2009

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

*Printed in Italy*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES</b>	<b>5</b>
1.1 Institution et évaluation	6
1.2 Cadre méthodologique des études	8
1.3 Études de cas	13
<b>2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE</b>	<b>15</b>
Avant-propos des autorités russes	15
2.1 Introduction	18
2.2 Contexte du projet	19
2.3 Approche épistémologique	19
2.4 Conception de la recherche et implications méthodologiques de l'utilisation du modèle théorique	22
2.5 Résultats et conclusions	26
2.6 Enseignements tirés et recommandations pour les politiques à venir	31
<b>3. LA PERSPECTIVE MAROCAINE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE</b>	<b>35</b>
Avant-propos des autorités marocaines	35
3.1 Contexte de l'étude	37
3.2 Travaux précédents dans les pays du Maghreb	38
3.3 Déroulement du projet	39
3.4 Effets des contrats spéciaux de formation sur la compétitivité des entreprises	41
3.5 Enquête auprès des salariés	48
3.6 Recommandations et perspectives de transfert	49
<b>4. COMPLÉMENTARITÉ DES APPROCHES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE</b>	<b>51</b>
4.1 Avantages comparatifs	52
4.2 Contraintes comparatives	53
4.3 Pour un équilibre des approches qualitative et quantitative	56
<b>5. CONCLUSIONS</b>	<b>57</b>
5.1 Le dilemme quantitatif/qualitatif	57
5.2 Le talon d'Achille des études d'impact	58
5.3 Évaluation centrée sur l'apprentissage des politiques	58
<b>ACRONYMES</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>63</b>



# 1. ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

1

De par sa mission, la Fondation européenne pour la formation (ETF) a un rôle à jouer dans l'évaluation des politiques d'éducation et de formation des pays partenaires et de leur impact sur le développement des ressources humaines. Ce rôle ne se limite pas seulement à établir un constat au profit de tous les acteurs concernés, ou à rassembler des faits éclairants pour les décideurs politiques, mais il se présente comme un rôle de facilitation d'un processus qui s'avère, comme nous espérons le montrer dans les pages qui suivent, un exercice d'apprentissage collectif. L'ETF ne se pose donc pas comme un juge des politiques publiques mais comme le facilitateur d'un exercice complexe visant à influencer les modalités de l'action publique et approfondir la connaissance qu'ont les institutions et leurs agents de leurs propres pratiques.

De plus en plus d'institutions publiques cherchent à améliorer leur performance, ce qui implique généralement de jeter un regard critique sur ce qui fonctionne et sur ce qui peut être amélioré. Mesurer l'impact

de son action est un moyen d'y parvenir. Ceci est lié à la fixation d'objectifs, au suivi des performances, aux besoins de programmation ou à la fourniture d'informations à des organes de contrôle. Cette préoccupation est commune à de nombreux pays et en particulier à des pays qui sont les partenaires naturels de l'ETF : les pays des régions méditerranéennes, du Caucase et de l'Asie centrale. Elle est aussi celle des bailleurs de fonds, au premier rang desquels la Commission européenne. Elle est enfin celle des États membres de l'Union européenne dans le cadre de leurs politiques de coopération. Tous ont leur agenda, leurs cycles et leur stratégie.

Cette étude présente deux projets d'évaluation conduits en Russie et au Maroc dans une perspective commune : mieux piloter l'action publique dans les pays concernés. Malgré la différence de contexte, ces projets présentent de nombreuses similitudes : de nombreux acteurs, une durée importante (trois ans), une approche (recherche action) et des enseignements communs. Cette étude est

la prolongation d'un atelier de synthèse qui s'est tenu à Bruxelles le 31 mai 2006 en présence de plusieurs États membres, de la Commission européenne et des principaux protagonistes des projets. Elle se fonde sur les différents rapports et documents qui ont été produits pendant la réalisation des projets ainsi que sur la littérature théorique qui leur a servi de base.

### 1.1 INSTITUTION ET ÉVALUATION

L'évaluation des programmes et politiques publics s'est développée fortement dans de nombreux pays au cours des 15 dernières années (voir par ex. Perret, 2001). Les raisons de cet accroissement des pratiques d'évaluation sont multiples.

- Les difficultés budgétaires rendent nécessaires une justification plus solidement argumentée des interventions et des dépenses publiques et un ciblage plus fin des bénéficiaires. Ce qu'on désigne parfois comme une crise de la légitimité de l'action publique appelle un peu partout à une meilleure gouvernance ce qui implique une réinterprétation de l'objet et des modalités de cette action.
- Un besoin de rationalité et de transparence : il est normal pour un responsable politique ou administratif ou un financeur de chercher à connaître les conséquences de ses décisions.
- La décentralisation, la construction européenne et plus généralement l'intensification de la coopération économique internationale ont entraîné des interférences accrues entre des niveaux de pouvoir juridiquement autonomes. La complexité qui en résulte accroît les besoins d'informations communes, de coordination et de régulation.

Pour que l'évaluation soit intégrée à l'action publique, il faut que les commanditaires et autres destinataires de l'évaluation puissent s'approprier les résultats et les connaissances produites et

les intégrer à leur propre vision des choses. À cette fin, certaines conditions doivent être réunies.

- L'évaluation doit répondre aux questions que se posent le commanditaire, ce qui implique un projet d'évaluation ciblé et un cahier des charges précis.
- Les informations et le raisonnement présentés doivent être crédibles et dans toute la mesure du possible, compréhensibles par l'ensemble des destinataires.
- Les jugements de valeur portés par l'évaluation doivent être perçus comme étant fondés sur des arguments légitimes.

Une évaluation a donc pour objet de produire des connaissances *appropriables* par le commanditaire. Il ne s'agit donc pas seulement de répondre à une question. Pour s'entendre sur des réponses, il faut s'entendre sur les questions et sur la méthode. Le processus rigoureux de conception et de mise en œuvre du projet d'évaluation dans ses différentes étapes qui a été suivi ici (les temps de questionnement, de sélection des méthodes, de collecte et de traitement des données, et enfin celui de la formulation des réponses) a permis de construire pas à pas les éléments d'un monde commun, un ensemble de connaissances et de références partagées par les évaluateurs, les commanditaires et les autres acteurs concernés. Sans qu'on puisse parler de finalités, l'un des rôles manifestes de l'évaluation est de favoriser les convergences de vue et la coopération entre les acteurs engagés conjointement dans la conduite de l'action. Les projets d'évaluation présentés ici ont suivi un cheminement logique qui est parti des problèmes et des interrogations ayant motivé l'évaluation, afin de formuler un ensemble de questions et d'indiquer les moyens utilisés pour tenter d'y répondre. Mais l'évaluation n'est ni pure connaissance ni mécanisme politique. Il y avait dans ces projets un équilibre à trouver entre les contraintes de l'action publique et une démarche scientifique rigoureuse.



## Évaluation et prise de décision

L'évaluation entend améliorer la prise de décision à tous les niveaux grâce à un jugement de valeur porté sur la politique en question. Parallèlement, elle vise à clarifier, auprès des différents acteurs, la signification et la portée de leurs actions. Une évaluation comporte donc deux finalités. D'une part, la prise de décision : réaliser le travail préparatoire aux décisions liées à la politique concernée. D'autre part, l'apprentissage : contribuer à la formation des acteurs en les aidant à comprendre le processus dans lequel ils sont impliqués.

En ce qui concerne la finalité de prise de décision, il n'est jamais aisé de déterminer si l'évaluation contribue à la planification de la politique, ni dans quelle mesure elle y contribue. Une chose est sûre : la durée de la période d'évaluation correspond rarement au cycle de vie de la politique menée. Dès lors, il est rare que la prise de décision soit directement liée à l'évaluation. À vrai dire, les résultats d'une évaluation ont souvent une incidence indirecte et ne se traduisent de façon concrète qu'à long terme. Une évaluation n'est pas pour autant dénuée de valeur lorsqu'elle revêt la forme d'un outil d'efficacité publique.

Pour ce qui est de la finalité d'apprentissage, un point de vue constructiviste est préconisé. Si une évaluation doit porter ses fruits elle doit être intégrée à la vision des individus et des organisations. C'est toute l'organisation qui doit apprendre si l'évaluation doit être plus qu'une simple méthode ou technologie appliquée. Elle est insérée dans des contextes qui lui donnent sens et vie. C'est ce processus d'apprentissage qui est décrit dans les deux études de cas.

## Méthodologie du projet

Le projet revêt la forme d'une «recherche action», c'est-à-dire qu'il mène une recherche évaluative tout en proposant un résultat pouvant être exploité par les autorités compétentes. Cette méthode comporte un système de relations entre les

divers acteurs et participants (les pouvoirs publics et les promoteurs de la politique à évaluer) qui a dû tout d'abord être clairement défini. Dans les deux cas présentés ci-après, un groupe de pilotage, un comité scientifique et une équipe opérationnelle ont été désignés.

### *Groupe de pilotage*

Ses missions étaient de deux ordres :

- piloter les travaux d'évaluation, c'est-à-dire veiller à la conformité des travaux avec la commande et en suivre le déroulement ;
- intégrer les matériaux d'évaluation, c'est-à-dire réceptionner les études réalisées, valider leurs résultats et répondre aux questions posées par le projet d'évaluation.

### *Comité scientifique*

Il constituait l'élément central du dispositif parce qu'il préservait la zone d'autonomie nécessaire entre la science et la politique. Ses missions étaient de deux ordres :

- élaborer le projet d'évaluation et traduire le questionnement en un cahier des charges qui ait la forme d'une méthodologie acceptée par tous ;
- veiller à la recevabilité scientifique des résultats atteints, les valider et les interpréter.

### *Équipe opérationnelle*

C'est l'équipe qui a réalisé les enquêtes sur le terrain.

Les études de cas montrent que la relation entre les différents organes du dispositif ne va pas de soi. L'avant propos des autorités marocaines le mentionne explicitement : la coexistence des dimensions politique, technique et scientifique dans une activité unique exige une discipline qu'il n'est pas facile de garantir, en particulier dans une perspective de recherche action qui par définition n'est jamais assurée d'aboutir. Cette difficulté est analysée en détail dans la section suivante.

## 1.2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE DES ÉTUDES

### 1.2.1 TYPES D'ÉVALUATION

L'évaluation d'impact a pour objectif de mesurer l'effet que peut avoir une mesure politique sur le public visé, qu'il s'agisse d'individus, de familles, d'entreprises ou d'autres organisations. Cet effet peut correspondre à l'effet recherché, mais des effets non recherchés, voire contraires aux objectifs (ce que les sociologues qualifient d'effets pervers), peuvent également faire l'objet de l'évaluation.

#### Méthodes quantitatives

Les méthodes quantitatives d'évaluation d'impact ont sensiblement évolué au cours des dernières années (Baker, 2000). En effet, si traditionnellement les chercheurs identifiaient l'impact d'une mesure de politique économique ou sociale en comparant deux groupes – un groupe bénéficiaire de la mesure et un groupe n'en bénéficiant pas – ils ont récemment mis au point des méthodologies tenant compte du fait que deux groupes sont rarement parfaitement semblables (ce qui limitait la portée de la comparaison en attribuant les différences uniquement à la mesure politique évaluée). Pour assurer une comparaison dans laquelle seule interviendrait la mesure évaluée, il faudrait procéder à un tirage aléatoire dans la population étudiée du groupe bénéficiant de la mesure (dit groupe traité en écho aux travaux conduits initialement dans le domaine médical et pharmaceutique) et du groupe n'en bénéficiant pas (dit groupe de contrôle).

Les méthodes actuelles s'efforcent de construire un contrefactuel, c'est-à-dire un scénario dans lequel on pourrait observer comment serait la population ayant bénéficié de la mesure si elle n'en avait pas bénéficié. Dans le cas de la sélection aléatoire des deux échantillons, traité et de contrôle, l'échantillon de contrôle est un parfait contrefactuel, et l'impact de la mesure peut être simplement mesuré par les différences entre les moyennes des

deux échantillons de la variable sensée indiquer l'effet (durée de vie d'un patient, durée de recherche d'emploi d'un chômeur, profit d'une entreprise, etc.). Ces méthodes peuvent également être utilisées pour prédire, à partir de l'évaluation d'un programme pour une population donnée, son impact sur une autre population.

Dans la pratique, la mise en place de l'affectation aléatoire d'une mesure à certains individus et pas à d'autres se heurte à un certain nombre de difficultés. Ces difficultés peuvent être de nature pratique, liées aux procédures de sélection. Un tirage au sort des individus bénéficiaires a été utilisé dans certaines procédures aux États-Unis, au Mexique et au Kenya, par exemple. Une affectation aléatoire des élèves et des enseignants à certains types de classes a été mise en œuvre dans l'État du Tennessee.

Les méthodes quasi-expérimentales essaient d'assurer des conditions d'évaluation qui se rapprochent le plus possible de la situation précédente, sans avoir recours à l'affectation aléatoire. Ces méthodes fournissent des groupes de contrôle qui ressemblent au groupe traité, tout au moins pour ce qui est des caractéristiques observées, par le biais des méthodes économétriques qui incluent les méthodes d'appariement, de différence des différences et des variables instrumentales.

Le principal avantage des méthodes quasi-expérimentales est qu'elles peuvent utiliser les données disponibles, et sont de ce fait plus rapides et moins coûteuses que les méthodes purement expérimentales. Le principal inconvénient relève du fait que la fiabilité des résultats est affectée par la moindre robustesse statistique, que les techniques sont complexes et qu'un problème de biais de sélection peut subsister malgré toutes les précautions prises. En effet, des caractéristiques inobservables peuvent différencier les deux groupes comme la capacité individuelle, la mentalité d'un chef d'entreprise, etc. Les techniques actuelles essaient de réduire ces biais au maximum, mais il est difficile d'être certain de les avoir totalement éliminés.

Parmi les méthodes quasi-expérimentales, les techniques d'appariement sont celles qui ont le plus progressé récemment.

Basées sur des techniques économétriques sophistiquées, elles tentent de produire un échantillon de contrôle qui soit le plus proche possible de l'échantillon traité.

### **Méthodes qualitatives**

Les méthodes qualitatives sont également utilisées pour mesurer l'impact. L'accent est mis sur la compréhension des processus, comportements et conditions tels qu'on peut les observer chez les individus étudiés. Les approches qualitatives reposent généralement sur la collecte d'informations de diverse nature, sur des interviews d'acteurs (ouvertes ou semi-directives), voire sur des observations participatives au cours desquelles l'évaluateur s'immerge dans l'univers évalué. Les interviews peuvent donner lieu à des analyses directes par le chercheur ou être préalablement traitées par des logiciels appropriés. Elles peuvent également conduire à une quantification d'items.

La détermination des cas étudiés dans le cadre d'une évaluation qualitative ne peut reposer sur un échantillonnage aléatoire, vu le faible nombre d'observations retenues en général dans cette procédure. Les évaluateurs essaient le plus souvent de diversifier ces cas au regard de variables jugées pertinentes pour le phénomène étudié. Une méthode parfois utilisée, dite de saturation, consiste à reproduire les interviews jusqu'à ce que les informations convergent.

Les méthodes qualitatives permettent d'obtenir une vision concrète du phénomène étudié et des perceptions des différents acteurs impliqués quant à l'impact de la mesure, les processus mis en œuvre et les limites et obstacles rencontrés. Les évaluateurs s'efforcent de repérer les effets indirects non prévus – tant désirables que non désirables – du programme. Les principales limites tiennent à la subjectivité des personnes interrogées, à leur nombre relativement restreint et à l'absence d'un groupe de

contrôle, ce qui confère aux résultats une portée statistique limitée.

De nos jours, les évaluateurs s'efforcent de combiner les deux approches, en particulier en conduisant une première évaluation qualitative servant de base à une évaluation quantitative à plus grande échelle et plus systématique. De même, il peut être utile d'entreprendre une évaluation qualitative après avoir produit les résultats de l'évaluation quantitative, de façon à éviter certaines interprétations erronées ou à compléter le plan d'analyse. Cependant, compte tenu des moyens affectés aux opérations d'évaluation et aux délais imposés dans la production des résultats, il est rare de mettre en œuvre de façon approfondie les deux types d'approche.

### **Analyses coût-efficacité et coût-bénéfice**

Les analyses coût-efficacité et coût-bénéfice peuvent également être mobilisées dans le cadre d'une évaluation d'impact. Elles consistent à rapporter les effets du programme à ses coûts. Dans le cas de l'analyse coût-efficacité, on mesure les effets par des variables physiques (nombre de diplômés supplémentaires, d'emplois créés, etc.) alors que dans l'analyse coût-bénéfice, les effets sont mesurés en termes monétaires (accroissement du salaire, de la valeur ajoutée, etc.). Dans ce dernier cas, des ratios tels que le taux de rendement interne peuvent être calculés, permettant de comparer le rendement de l'investissement dans un programme donné avec le rendement d'autres mesures. Les analyses coût-efficacité et coût-bénéfice sont des outils puissants d'aide à la prise de décision publique.

### **1.2.2 CONDUITE DE L'ÉVALUATION**

Chacun s'accorde à reconnaître que l'évaluation de l'impact d'un projet comporte des risques et est coûteuse. De la question de savoir si l'évaluation est pertinente à celle relative à l'opportunité de diffusion des résultats, les questions à

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

résoudre sont nombreuses en matière d'évaluation d'impact (Baker, 2000).

Avant de lancer une opération d'évaluation d'impact, il faut bien en mesurer le coût, les délais nécessaires, les soutiens politiques dont elle bénéficiera, mais aussi les obstacles potentiels. Parfois, il vaut peut-être mieux se contenter en premier lieu d'une évaluation des processus et de la mise en place d'indicateurs de suivi, plutôt que d'échafauder une méthodologie complexe d'évaluation d'impact. Ceci peut être le cas lorsqu'il s'agit d'un projet qui n'est pas encore arrivé à maturité, qui est susceptible de modifications ou qui ne bénéficie pas encore d'une stabilité politique suffisante. Dans la mesure où l'évaluation d'impact nécessite du temps, il vaut mieux s'assurer que les résultats seront encore utiles lorsqu'ils seront produits.

La mise en place d'une évaluation d'impact suppose une bonne connaissance du fonctionnement du dispositif évalué. Cette connaissance peut passer par la présence dans l'équipe d'évaluation (nous y reviendrons) de quelques acteurs ayant l'expérience du dispositif. Mais elle doit souvent s'appuyer sur une étude préalable de factibilité, au cours de laquelle les principaux groupes d'acteurs sont interviewés, les documents de présentation et les informations statistiques sont collectés et analysés, la méthode d'évaluation est esquissée et discutée.

L'évaluation d'impact est coûteuse dans la mesure où elle requiert des experts qualifiés, une collecte de données nombreuses et complexes et un traitement sophistiqué ; il faut donc établir un budget précis de l'opération et s'assurer que les fonds nécessaires seront disponibles pour l'ensemble de l'opération. De même, la forme de l'évaluation, ses différentes étapes et les conditions posées par chacune d'elles pour la réussite de la suivante doivent être bien précisées au départ de façon à ce que toutes les parties prenantes aient conscience des risques méthodologiques et des délais impartis. Cela suppose que l'on puisse rapidement s'assurer de la disponibilité effective des données nécessaires, de leur qualité et de

leur utilisation dans le cadre de la méthodologie prévue. Ainsi, lorsque des bases de données élaborées sur plusieurs années ou issues de divers organismes doivent être utilisées, il faut s'assurer de leur compatibilité ou des possibilités d'appariement. Les variables destinées à mesurer l'impact doivent être clairement définies au départ, en accord avec l'ensemble des parties prenantes et l'équipe d'évaluation. Il faut s'assurer qu'elles soient pertinentes eu égard au problème étudié et qu'elles puissent être collectées, soit à partir des bases de données existantes, soit à partir des enquêtes réalisées. Il s'agit là d'une étape importante qui détermine largement la suite de l'opération d'évaluation.

Le soutien politique est une condition essentielle à l'évaluation d'impact d'un dispositif public. Souvent, l'évaluation va perturber le fonctionnement routinier des acteurs impliqués dans le dispositif. Ils risquent de considérer l'évaluation comme une tentative de contrôle, voire de remise en cause de leurs prérogatives, et ceci à tous les niveaux du dispositif, de la prise des décisions politiques à la mise en œuvre sur le terrain. C'est pourquoi l'équipe d'évaluation doit pouvoir s'appuyer sur un soutien politique sans faille. On comprendra donc que l'évaluation suppose un réel courage politique des instances gouvernementales qui en sont à l'origine, car outre les réactions négatives que l'opération elle-même peut entraîner parmi les acteurs, les résultats peuvent se révéler contraires aux attentes et déboucher sur des recommandations susceptibles de remettre en question le dispositif évalué. Ces recommandations peuvent également ne viser que des ajustements qui ne remettront pas en cause le dispositif lui-même.

L'évaluation doit pouvoir reposer sur une équipe offrant un éventail de ressources. Tout d'abord, dans la mesure où il s'agit d'opérations complexes, l'expérience en matière d'évaluation d'impact est requise de la part de la majorité des membres de l'équipe. Compte tenu de la forme retenue, des compétences diverses seront recherchées : des économètres chevronnés ou des spécialistes des

entretiens non directifs, des juristes ou des spécialistes de logiciels lexicaux, des spécialistes de l'échantillonnage ou des sciences politiques. Mais il faut aussi s'assurer d'une capacité de synthèse et de diplomatie permettant d'entretenir le dialogue avec des instances politiques qui ne sont pas a priori familiarisées avec la démarche d'évaluation d'impact. La présence au sein de l'équipe d'évaluation de consultants locaux, voire même d'acteurs locaux, apparaît nécessaire afin d'éviter une démarche qui serait coupée des réalités du terrain (fondée sur une collecte et une analyse de données reproduisant trop imparfaitement les mécanismes concrets étudiés). Quand une opération de collecte d'informations de terrain est engagée, le recours à une équipe locale est une nécessité. Une instance de suivi de la démarche d'évaluation, comprenant des représentants de tous les acteurs concernés par le dispositif, est une solution à mettre en place pour éviter ces dérives. Elle peut également faciliter l'accès à certaines sources d'informations.

Une fois que les résultats ont été obtenus, il est important qu'ils soient communiqués dans une forme adéquate à l'ensemble des parties prenantes. Une telle démarche présente, outre son caractère démocratique, la possibilité d'une acceptation partagée des conclusions et des actions à mettre en place pour une meilleure efficacité du dispositif.

Deux méthodologies différentes sont décrites dans le présent rapport. L'évaluation d'impact des formations au management à l'intention des cadres d'entreprises russes a été réalisée à partir d'une approche qualitative, comprenant l'exploitation de documents de diverse nature (statistiques et autres) et des interviews approfondies. L'évaluation d'impact des actions publiques de formation continue au Maroc a recouru, quant à elle, à une approche quantitative. Celle-ci a mobilisé des bases de données nationales établies à des fins de recueil d'informations statistiques et de gestion, ainsi que des enquêtes par questionnaires fermés auprès de responsables

d'entreprises et de salariés. Des traitements économétriques sophistiqués ont également été utilisés.

### 1.2.3 APERÇU DES RECHERCHES SUR L'IMPACT DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

La littérature s'est essentiellement posé trois questions : La formation en entreprise mène-t-elle à une augmentation du salaire? Augmente-t-elle la productivité et la rentabilité au niveau de l'entreprise? Qui bénéficie d'une formation en entreprise?

Le cadre général des études est fondé sur la théorie du capital humain : la formation accroît la productivité du travailleur. Les coûts et les gains sont partagés de façon variable selon le type de formation. La formation peut être générale ou spécifique, formelle ou informelle. Les premiers modèles retenaient l'éducation formelle et l'expérience professionnelle comme mesure du capital humain. Les modèles plus récents retiennent l'ancienneté dans l'entreprise, le fait d'avoir suivi un stage de formation, la durée des stages et les dépenses de formation. Le niveau de qualification des emplois est parfois utilisé pour estimer le stock de capital humain d'une entreprise.

Le cahier des charges de l'étude définit le capital humain comme le savoir que les personnes acquièrent et utilisent au cours de leur vie afin de produire des objets, des services ou des idées dans le contexte du marché ou hors de celui-ci. Très peu d'études font explicitement référence aux compétences des travailleurs et à l'influence de la formation sur l'évolution de ces compétences.

Les résultats s'appuient en général sur le salaire comme mesure de la productivité individuelle. Certaines études s'intéressent également à l'effet de la formation sur la mobilité inter-entreprises. Les performances de l'entreprise sont généralement mesurées par sa valeur ajoutée, la valeur ajoutée par travailleur, voire par les ventes.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

Les études sur la Malaisie (Tan, 2001) et le Mexique (Tan et Lopez-Acevedo, 2003) sont parmi les rares à tenter de mesurer l'impact de la formation sur les performances des entreprises, en tenant compte des biais de sélection possibles. Parfois les entreprises qui fournissent de la formation sont plus performantes au départ, parfois, au contraire, ce sont les entreprises les moins performantes qui bénéficient de mesures publiques.

On distingue les enquêtes auprès des employeurs – l'enquête européenne sur la formation professionnelle continue en entreprise (CVTS2)<sup>1</sup> – ou des salariés – l'enquête Génération 98<sup>2</sup>, l'enquête Emploi et l'enquête Formation-Qualification professionnelle en France, l'enquête longitudinale nationale sur les jeunes et l'étude de la dynamique des revenus (PSID) aux États-Unis. Abowd et Kramarz (2006) ont combiné deux enquêtes nationales auprès des entreprises en France, l'une sur données d'entreprises et l'autre sur données individuelles de salaires. Les combinaisons de données recueillies auprès d'employeurs et de salariés sont exceptionnelles. On peut évoquer l'enquête de 1999 sur le milieu de travail et les employés au Canada, et l'enquête sur la formation fournie par les employeurs aux États-Unis qui a demandé aux employeurs ainsi qu'aux employés d'enregistrer sur un calendrier tous les événements relatifs à la formation au moment où ils se produisaient. Il faut également citer les travaux de Nordman (2000 et 2002) au Maroc, en Tunisie et à l'Île Maurice.

Les résultats de ces enquêtes vont tous dans le même sens : la formation accroît le salaire, la productivité et les performances des entreprises ; les plus formés ont un taux d'accès majeur à la formation même si la formation peut avoir un impact important sur le rendement des travailleurs à faible niveau de productivité.

Ainsi, par exemple, Carriou et Jeger (1997) montrent à partir d'un échantillon de 10 000 entreprises observées chaque année sur la période 1987-92, qu'il y aurait bien un lien significatif entre la formation continue et une augmentation de la valeur ajoutée. Les auteurs soutiennent que la formation continue offre des rendements décroissants, peut être complémentaire au capital et peut se substituer au travail. Cependant, ils font eux-mêmes remarquer que la forte corrélation mise en évidence entre les gains en valeur ajoutée et le taux de formation des entreprises n'établit pas un lien de causalité directe entre ces éléments.

L'impact de la formation continue sur les performances des entreprises est d'autant plus grand lorsqu'elle a lieu en relation avec des changements d'organisation du travail et s'accompagne d'une évolution des structures d'emploi. La corrélation observée dans les enquêtes menées auprès des entreprises, entre la formation d'une part et l'introduction de nouvelles technologies et l'innovation d'autre part, demeure importante. Cependant, il y a lieu de remarquer dans ce cas la forte complémentarité de la formation et de l'investissement matériel (achat d'un nouvel équipement, passage à une nouvelle organisation du travail), qui met en valeur le caractère essentiel de la formation mais aussi la difficulté d'en mesurer le rendement.

Quant aux caractéristiques des employés, le lien positif entre technologie et formation noté au niveau des employeurs se reflète aussi dans le fait que les employés qui utilisent l'ordinateur au travail sont davantage susceptibles de suivre des formations. Dearden et autres (2000) distinguent le salaire de la productivité (valeur ajoutée par travailleur), citant l'exemple suivant : si la proportion des travailleurs formés dans une branche donnée passe de 10% à 15%, la productivité du travail augmente de 4% contre 1,6% pour les salaires réels.

---

<sup>1</sup> Les résultats de la deuxième enquête européenne sur la formation professionnelle continue en entreprise (CVTS2), conduite en 2000/01, sont disponibles sur l'internet : [http://ec.europa.eu/comm/education/programmes/leonardo/new/leonardo2/cvts/index\\_fr.html](http://ec.europa.eu/comm/education/programmes/leonardo/new/leonardo2/cvts/index_fr.html).

<sup>2</sup> Pour de plus amples informations, voir le site web du Céreq : [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr).

### 1.3 ÉTUDES DE CAS

Les méthodologies évoquées ci-dessus ont été expérimentées dans le cadre de projets conduits par l'ETF concernant deux études d'impact, comme suit :

- en Russie : l'effet produit sur les entreprises russes par le programme de formation au management organisé dans le cadre du programme européen Tacis afin de préparer les entreprises à l'économie de marché, et mené dans le contexte de la politique partenariale entre l'Union européenne et la Russie ;
- au Maroc : la mise en œuvre des contrats spéciaux de formation dans les entreprises marocaines, un programme se déroulant dans le cadre d'une politique publique d'aide au renforcement de la compétitivité des entreprises dans la perspective de l'avènement de la zone de libre-échange (en 2010).

Ces deux projets d'évaluation visaient à déterminer si les mesures en question

avaient atteint leur but et à en mesurer l'effet. Dans le cas russe, il s'agissait d'observer les effets d'un programme et dans le cas marocain, de les mesurer.

Ces projets illustrent deux approches différentes. Dans le cas russe, les effets de la politique observée devaient être identifiés et qualifiés. Une appréciation qualitative de son efficacité devait permettre de déterminer dans quelle mesure les objectifs avaient été atteints. Dans le cas marocain, il fallait mesurer les effets attribuables uniquement à la politique, à savoir les modifications de l'état des choses dont elle était la cause. En d'autres termes, que se serait-il passé si, toutes choses étant égales par ailleurs, la politique ou le programme n'avait pas été mis en œuvre?

Comme il a été rappelé plus haut, les études d'impact sont une des modalités d'évaluation des politiques publiques. Le rôle de l'ETF consistait à démontrer la faisabilité de telles études et la valeur ajoutée du processus en soi pour les acteurs de l'évaluation.





## **2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE**

# 2

### **AVANT-PROPOS DES AUTORITÉS RUSSES**

Le programme de formation au management réalisé au profit des entreprises de la Fédération de Russie, dénommé «Programme présidentiel», a été mis en œuvre en vertu du décret n° 774 promulgué par le président de la Fédération de Russie en date du 23 juillet 1997. Des entreprises tant russes qu'étrangères participent à ce programme. Depuis son démarrage, le Programme présidentiel est devenu un outil essentiel de la politique nationale afin d'accroître l'efficacité de la gestion des entreprises et d'élargir la coopération économique avec l'étranger.

Au cours de ces dernières années, le Programme présidentiel a permis la formation par des organismes de pointe en matière d'éducation de quelque 39 000 spécialistes recommandés par les instances d'État de la Fédération de Russie. Plus de 9 300 jeunes managers

russes ont pris part à des formations en interne au sein d'entreprises étrangères, organisées grâce au soutien financier des gouvernements de 13 pays et de l'Union européenne.

Forts de la formation suivie dans le cadre du Programme présidentiel, les jeunes managers contribuent de manière non négligeable à la croissance de l'économie russe ainsi qu'au renforcement des liens interrégionaux et internationaux. Les statistiques annuelles établies par le ministère du Développement économique et du Commerce de la Fédération de Russie en attestent. Elles permettent de mesurer l'efficacité du Programme présidentiel aux yeux de chaque spécialiste ainsi que du point de vue de l'entreprise ayant envoyé ses spécialistes en formation. Ces recherches ont révélé qu'environ 70% des participants étaient issus des petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent le socle de l'économie dans les différentes régions. Rien qu'au cours des deux dernières

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

années, les managers formés dans le cadre du Programme présidentiel, soit un total d'environ 10 000 personnes, ont créé plus de 30 000 nouveaux postes de travail. Par ailleurs, les réductions rendues possibles dans les budgets à divers niveaux se sont chiffrées à plus d'un milliard de roubles.

Ainsi, une analyse régulière de l'efficacité du Programme présidentiel en matière de développement économique des régions et de la Russie en général constitue un outil essentiel de gestion de la qualité du programme. De même, elle permet de tirer des conclusions quant à son utilité et à son élargissement.

Durant huit années, quelque 40 000 questionnaires ont été réceptionnés et analysés : 28 000 provenaient de spécialistes et 12 000 de dirigeants d'entreprise. Afin d'analyser les questionnaires complétés par les spécialistes et par les entreprises qui avaient envoyé ceux-ci en formation, il a été nécessaire de recourir principalement à une approche quantitative. Tout en tenant bien les contraintes d'une telle approche, le ministère du Développement économique et du Commerce et le Comité d'organisation de la formation au management au profit des entreprises de la Fédération de Russie n'avaient pas la possibilité d'adopter une approche qualitative plus marquée.

La recherche menée par l'ETF en 2005-06 a permis de pallier dans une grande mesure cette faiblesse. Réunissant des experts de premier plan, tant russes qu'étrangers, elle a fait appel à des méthodes d'analyse qualitative. Il était tout à fait essentiel de disposer de l'opinion des bénéficiaires directs de cette formation spécialisée, à savoir les dirigeants des entreprises des différentes régions de Russie qui avaient envoyé leur personnel suivre cette formation. Naturellement, il n'a pas été possible de mener cette recherche dans toutes les régions et elle s'est donc limitée à certaines d'entre elles, notamment Saint-Petersbourg et les provinces de Nizhny Novgorod et de Tver.

La recherche s'est basée sur les résultats provenant de quelque 200 entretiens menés au sein du groupe cible. Ces entretiens ont été conduits par des experts de l'ETF ainsi que par des experts externes attachés au projet. Un certain nombre de membres du personnel des entreprises des régions retenues ont ainsi été interviewés. Ces entretiens ont permis une analyse plus poussée ainsi que la rédaction de recommandations. Outre les experts membres du personnel de ces entreprises, les entretiens ont également recueilli l'avis de représentants des autorités régionales et municipales, de professeurs universitaires issus des établissements participant au déploiement du Programme présidentiel et des membres de cercles regroupant d'anciens diplômés.

Parallèlement à leurs travaux, les chercheurs ont comparé les réponses des participants au Programme présidentiel avec celles émanant de participants à d'autres programmes d'assistance technique, une telle comparaison n'étant pas réalisable dans le seul cadre d'un programme unique. En outre, la recherche menée par l'ETF a été perçue par les participants au Programme présidentiel comme une évaluation externe. Selon le ministère du Développement économique et du Commerce et le Comité d'organisation de la formation au management, cette évaluation a établi l'objectivité des réponses recueillies (diminution de l'autocongratulation).

Le projet de l'ETF a généré des enseignements fort utiles. D'une part, il a conforté les conclusions tirées à l'issue d'une recherche de routine basée sur une approche quantitative. D'autre part, il a produit de nouvelles données nous permettant d'apporter des modifications significatives au contenu du Programme présidentiel.

Tout d'abord, la conclusion générale des travaux de recherche a conforté celle tirée de l'analyse de routine de l'efficacité du Programme présidentiel, à savoir l'influence positive du Programme sur l'évolution du management dans les entreprises russes et dès lors, sur les indicateurs économiques nationaux.

## 2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

Ensuite, un certain nombre de conclusions précises découlant de la recherche ont permis de se forger une meilleure idée quant à la poursuite du Programme présidentiel durant la période 2008-13. Relevons ainsi la nécessité de concentrer les efforts sur le développement des PME, de renforcer l'approche du projet en matière de gestion d'entreprise et de former les professeurs des universités participant au programme. Dans sa forme nouvelle, le Programme présidentiel accorde un rôle plus important aux représentants des autorités régionales.

L'un des enseignements les plus importants a été la nécessité de maintenir et de développer la formation professionnelle à différents niveaux du système éducatif. Les débats de 2006 concernant les nouvelles tendances relevées dans le déploiement du Programme présidentiel avaient déjà abouti à cette conclusion, et ce plus particulièrement en ce qui concerne la formation d'ingénieurs pour l'économie russe. Cette formation porte sur l'intégration de technologies de production industrielle dans divers secteurs. De telles

évolutions sont considérées comme autant de domaines possibles de collaboration bilatérale avec l'Allemagne et la Norvège.

La recherche a mis en lumière une forte interdépendance, même si elle n'est pas encore bien connue, entre le type de programme de formation (en termes de structure et de contenu) et le stade d'évolution d'une entreprise. Cette interdépendance s'illustre désormais dans le nouveau format des programmes de formation, qui intègre une orientation projet.

Dans l'ensemble, le Comité d'organisation de la formation au management est fort satisfait des résultats de la recherche et espère qu'elle se poursuivra au long des prochaines étapes de déploiement du Programme présidentiel.

*A.V. Sharonov  
Vice-président du Comité  
Secrétaire d'État  
Vice-ministre du Développement  
économique et du Commerce de la  
Fédération de Russie  
2007*

## 2.1 INTRODUCTION

Au cours des dix dernières années, de gros efforts ont été réalisés par les institutions de formation au management de la Fédération de Russie, visant à améliorer la qualité des techniques et méthodes de formation, la préparation des enseignants et l'internationalisation des programmes de formation. Parmi les effets positifs de ce processus figurent l'expansion du marché de la formation au management et le développement des prestations de services-conseils dans le pays, qui ont généré une importante demande de la part des entreprises et des jeunes désireux de devenir des managers d'entreprise. Cette situation a porté à une multiplication des prestataires et à une offre très variée de services dans ce domaine.

De très nombreux bailleurs de fonds sont à l'origine du développement de ce marché grâce à des interventions visant l'appui aux organismes de formation au travers de l'amélioration de la capacité institutionnelle, l'échange de personnel, le développement de cours de formation, etc. L'intervention de ces bailleurs de fonds dans la restructuration et le développement du secteur privé ou du secteur industriel en général, explique aussi la stimulation de la demande de formation au management. Celle-ci est aujourd'hui orientée en partie vers les prestataires de services russes et en partie vers les consultants du marché international. Un large éventail de projets de nature diverse ont ainsi été appuyés, fondés sur l'hypothèse qu'ils contribueraient de manière progressive à l'établissement d'une économie de marché dans le pays.

Un inventaire effectué par l'ETF a permis de dénombrer plus de 300 programmes de formation au management, soutenus par des bailleurs de fonds et mis en œuvre dans la Fédération de Russie depuis 1991. L'Union européenne, dans le cadre du programme Tacis, a été de loin le bailleur de fonds le plus important et le plus gros fournisseur d'assistance technique en matière de formation au management.

Durant la même période, l'ETF a cherché à approfondir sa connaissance du contexte de la coopération internationale dans ce champ. Elle s'est également penchée sur des questions telles que l'évaluation des besoins en formation, les conditions d'une meilleure efficacité de la formation, les caractéristiques des PME en Europe centrale et de l'Est, l'évaluation de l'assistance internationale dans le domaine de la formation au management, les aspects de la qualité de la formation, etc. Mais elle ne bénéficiait pas d'une connaissance satisfaisante du processus de coopération engagé depuis une dizaine d'années dans la Fédération de Russie ni de son impact en termes de réaction, de modification de comportement et de résultats des managers ayant suivi la formation. Il était donc important de savoir quelles compétences devaient posséder les managers russes pour faire prospérer leurs entreprises dans leur environnement socioéconomique. C'est la raison pour laquelle en 2003, l'ETF a décidé d'avoir recours au concept d'impact de la formation, notamment en Russie, une décennie après la fin de l'ère soviétique.

L'évaluation d'impact telle qu'utilisée dans le présent projet, va au-delà des évaluations classiques dans la mesure où elle tente d'analyser les effets générés sur le long terme – non seulement les effets attendus mais également les effets imprévus qui peuvent constituer d'importantes sources d'enseignements. L'étude d'impact retenue porte sur une dizaine de projets et se concentre davantage sur les individus que sur les processus ou les infrastructures, sur leur évaluation et leurs opinions, et sur leur perception des résultats et avantages tirés de la formation. Elle a recours à des approches plutôt qualitatives que quantitatives. Les conclusions que l'on peut tirer permettent de mieux cerner les groupes qui bénéficient vraiment du projet et donnent une indication quant à la durabilité des résultats sur le long terme. Le projet vise donc à mieux appréhender la contribution de la formation au management au développement des entreprises de la Fédération de Russie.

### 2.2 CONTEXTE DU PROJET

Le présent chapitre présente les résultats d'une étude d'évaluation réalisée entre janvier et septembre 2005 au sein de la Fédération de Russie et plus particulièrement dans les régions de Saint-Pétersbourg, Nizhny Novgorod et Tver. Cette étude<sup>3</sup> avait pour objet la mise en évidence des effets à long terme des initiatives de formation au management menées au sein de la Fédération de Russie. Plus particulièrement, elle entendait analyser l'effet des projets de formation nationaux et internationaux sur l'évolution du management au cours de la décennie écoulée. Elle visait également à partager les résultats obtenus avec les principales parties prenantes aux niveaux national et international dans le but d'étayer les politiques à venir.

Dans la conception et la conduite de cette étude, une approche interprétative a été privilégiée, d'un point de vue tant épistémologique que méthodologique. On a estimé que la formation au management dans des économies en développement pourrait être considérée comme un processus ouvert au cœur duquel la modification du mode de gestion est compliquée par l'ambiguïté ambiante, qu'il s'agisse de la nouvelle impulsion donnée, des agents du changement ou de ses objectifs (influencés par des éléments culturels, sociaux, politiques et économiques). Pour cette raison, une approche interprétative a semblé pouvoir davantage répondre aux problématiques telles que :

- la nécessité de comprendre «pourquoi» (pour quelles raisons, dans quelles circonstances) et «comment» (par quels processus) des effets/impacts précis se sont manifestés (ou non) ;
- la nécessité de disposer d'une vision «qualitative, éprouvée et structurée» de l'impact de la formation afin que le point de départ, la conception et la finalité des lignes directrices en matière d'investissements ultérieurs soient

pleinement étayés (découlant du besoin de plus en plus présent parmi les bailleurs de fonds de prendre des «décisions reposant sur des données probantes», dérivant d'études d'impact approfondies) ;

- la nécessité de cerner la nature particulière des entreprises et chefs d'entreprise russes, ainsi que leur contexte caractérisé par des spécificités culturelles ;
- la nécessité de prendre en considération et de restituer fidèlement l'ensemble très complexe d'intérêts politiques (locaux, nationaux et internationaux) qui entourent le projet et, de façon plus générale, de répondre à l'enjeu des politiques de formation au management.

### 2.3 APPROCHE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le manque généralisé de dimension épistémologique qui semble caractériser les approches en vigueur en matière d'évaluation des effets générés, nous a conduits à reformuler de manière analytique les théories sous-jacentes qui sous-tendent les pratiques d'évaluation les plus répandues. De cette façon, nous avons cherché à expliciter les principes généraux de référence de l'approche que nous avons privilégiée, de manière antinomique ainsi qu'en parallèle. De par leur nature même, les concepts implicites d'un point de vue anthropologique, forment les prémisses culturelles des discours explicites et des pratiques intentionnelles. Aussi, notre analyse a été caractérisée par une prise en considération particulière de la dimension culturelle des processus et des phénomènes, ceux étudiés (l'impact de la formation) comme ceux concrétisés dans le cadre de la recherche. Notre approche est dès lors ethnologiquement orientée.

Deux concepts fondamentaux ont été étudiés : le concept de changement et le concept d'apprentissage.

<sup>3</sup> L'Union européenne a invité l'ETF à entreprendre cette tâche. Pour mener à bien la phase de déploiement, l'ETF s'est adjoint le soutien d'une entreprise indépendante experte dans le domaine de l'évaluation de la formation au management.

### 2.3.1 LE CONCEPT DE CHANGEMENT

L'impact de tout événement, et tout particulièrement celui d'une action intentionnelle (en d'autres termes, les changements engendrés), peut être soit prévu ou escompté (et dès lors planifié), soit imprévu. Au démarrage de l'évaluation d'une action ou d'un ensemble d'actions – comme une politique, un programme de formation ou encore un investissement – notre point de vue et nos choix méthodologiques sont également liés aux théories relatives aux changements individuels et sociaux, auxquelles nous faisons référence (inconsciemment la plupart du temps). Ces théories englobent des concepts précis ayant trait d'une part, à la transmission des connaissances et des innovations, et d'autre part, à la relation qui existe entre les idées, le comportement, les décisions et la mise en œuvre des décisions.

Implicitement, les approches les plus répandues en matière d'évaluation font référence à une théorie du changement programmable. Celle-ci repose sur l'hypothèse selon laquelle les décisions peuvent se décliner fidèlement en un véritable comportement (en admettant que les acteurs adoptent un comportement rationnel), et que ce comportement peut refléter des idées et matérialiser des souhaits et des conjectures. Cette conviction s'appuie sur une dichotomie essentielle dans la pensée occidentale : celle de l'âme et du corps. L'âme serait le siège des idées et des pensées, tandis que le corps serait l'instrument de l'action (Brunsson, 1995). Dans la construction de l'ordre social, ce modèle âme-corps génère une distinction entre ceux qui réfléchissent et ceux qui agissent, entre ceux qui prennent les décisions et ceux qui exécutent les ordres. Cette distinction entre pensée et action, et la subordination de la seconde à la première, fait partie des critères de rationalisation les plus importants dans les sociétés modernes. Cela vaut pour l'environnement de production mais également pour la vie en société en général.

Ces concepts ont intégré les hypothèses culturelles implicites (le bon sens) que l'on peut observer dans la société

occidentale. Taylor (1911) en est le théoricien le plus célèbre et la production en série, l'illustration concrète la plus visible. Ces concepts peuvent être mis en relation avec une autre idée tout aussi profondément ancrée dans notre culture : celle selon laquelle la connaissance (le savoir) est fondamentalement intellectuelle. Parallèlement, l'importance de la connaissance tacite ou sensorielle est sous-évaluée car, appartenant au corps, celle-ci échappe au contrôle de la raison.

Cependant, cette hypothèse qui avance une cohérence et une hiérarchie séquentielle entre idées et actes est sans cesse remise en cause par l'expérience pratique. D'une part en effet, les acteurs et les groupes posent des choix délibérés et élaborent des programmes de changement précis. D'autre part, une fois ces derniers mis en œuvre, ils engendrent une palette de conséquences inattendues et d'effets non souhaités ou contre-intuitifs. On estime généralement que les résultats enregistrés auraient correspondu plus fidèlement aux attentes si le programme avait été élaboré de manière plus analytique ou si le contrôle en cours d'exécution avait été plus rigoureux. Des demandes en ce sens s'ensuivent donc et on tente de gommer les effets non désirés à un stade ultérieur. L'adoption d'une théorie de changement programmable amène l'évaluateur à mesurer les effets d'un événement relativement au modèle rationnel de causalité séquentielle inscrit dans sa conception, afin de vérifier si ce qui s'est réellement produit correspond aux attentes. L'attention portée aux conséquences non envisagées dans le modèle sera peu importante, voire inexistante.

Les concepts plus délicats de changement social, et la relation entre idées et comportement (comme la théorie de l'acteur-réseau) à laquelle nous nous référons tout particulièrement, amènent à penser que tout élément conçu pour produire un résultat est systématiquement transféré par les acteurs. Selon Latour (1986, p. 267) :

«La diffusion de toute chose (affirmations, ordres, produits, biens)

## 2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

dans le temps et l'espace relève de chaque individu ; chacun peut agir différemment. L'individu peut négliger, modifier, altérer ou ne pas respecter la tâche qui lui a été confiée. Il peut y ajouter du contenu, voire se l'approprier.»

Dans ce cas de figure, le changement s'ébauche comme un transfert. Dans ce contexte, le terme transfert signifie également traduction. Il convient toutefois d'y ajouter la notion de transport et de modification, d'établissement de liens qui n'existaient pas précédemment et qui modifient à la fois les acteurs et l'objet du transfert au sein d'un réseau hétérogène de composantes humaines et technologiques, de relations entre êtres humains et idées, idées et objets, comportement et objets. Le concept de changement entendu comme un transfert au sein d'un réseau hétérogène de composantes humaines et technologiques, ainsi que la parfaite connaissance du caractère imprévisible, arbitraire, hasardeux et irrationnel des processus de transfert amènent les évaluateurs à accorder autant d'attention aux effets inattendus qu'aux effets escomptés. Ils doivent conserver une vraie curiosité vis-à-vis des phénomènes observés et éviter d'élaborer des schémas d'analyse rigides qui ne permettraient pas la prise en considération, au sein des processus concrets, de certains éléments isolés, voire parfois des éléments les plus essentiels. La distinction entre effets escomptés et effets imprévus (Scriven, 1967) constitue le premier axe de la matrice théorique que nous avons utilisée dans le cadre de notre étude.

### 2.3.2 LE CONCEPT D'APPRENTISSAGE

Dans les techniques d'évaluation et les modèles actuels, la théorie implicite de changement programmable est associée à un concept d'apprentissage cognitif et fonctionnel (Turner, 1991). Dans cette perspective, l'apprentissage est un processus intentionnel, implicitement systématique et axé sur la résolution d'un

problème, motivé par la nécessité de le résoudre. Ce modèle implicite est un modèle de rétroaction. Le participant est confronté à des changements majeurs (de nouvelles façons d'envisager et d'agir), les compare aux résultats escomptés et en tire ses conclusions. Naturellement, ces conclusions influencent la capacité de l'individu à résoudre le problème en question, ainsi que son futur comportement. L'apprentissage est un phénomène profondément individuel. Il s'agit avant tout d'un traitement d'informations, qui modifie une structure cognitive. Pour évaluer l'apprentissage, il s'agit de mesurer l'ampleur des modifications qui se sont produites au sein de la structure cognitive des individus.

À un concept cognitif et fonctionnaliste de l'apprentissage, il peut être opposé une approche considérant l'apprentissage comme un phénomène socioculturel, enrichi d'éléments et d'aspects non intentionnels et non instrumentaux. Cette approche souligne l'importance des relations sociales et des connaissances tacites qu'elles comportent. Ainsi l'apprentissage ne constitue pas tant une façon d'appréhender le monde qu'une manière de s'intégrer à une sphère sociale, une communauté de pratiques (Lave et Wenger, 1991), qu'elle soit professionnelle ou organisationnelle. Au sein de cette communauté, il se produit un partage progressif ainsi qu'une assimilation inconsciente des habitudes et de l'identité. Elle comporte également un univers symbolique, un ensemble de signifiants qui permet de donner du sens à l'expérience. Cette vision de l'apprentissage accorde une importance moindre à l'esprit individuel qu'au contexte participatif et interactif dans lequel l'individu apprend (y compris de façon non intentionnelle). En outre, elle souligne les effets symboliques de l'apprentissage et non ses effets concrets, ainsi que le fait qu'il soit susceptible non seulement de faire naître des compétences techniques ou de faire assimiler des notions, mais également de susciter des points de vue différents des rôles et de la réalité.

L'autre axe de notre matrice se rapporte à la nature substantielle/factuelle ou symbolique/culturelle des effets de l'intervention en question. Plus ardue et subtile que la précédente, mais tout aussi essentielle, cette distinction a été utilisée afin d'évaluer les effets des politiques et programmes publics (Edelman, 1964). Le postulat de départ est que toute action peut générer des résultats substantiels, factuels et pragmatiques qui soient potentiellement tangibles et quantifiables de manière objective, de même que des résultats symboliques pouvant être évalués sur la base de perceptions, de sensations et de valeurs.

Si un acteur se déclare satisfait d'une intervention qui peut être qualifiée de symbolique, cette intervention possède dès lors une réelle importance aux yeux de l'intervenant et ne peut être discernée des autres en termes de résultat. De même, il est essentiel de souligner qu'un résultat symbolique (la modification de la signification accordée à un événement, par ex.) peut avoir des conséquences non négligeables à terme et influencer les comportements de manière notable. Néanmoins, il y a lieu de distinguer ces deux niveaux d'analyse. En effet, ils sont à la fois intégrés de manière faible et imparfaite et ils sont le produit de divers processus et peuvent être reconstitués à l'aide de différentes méthodes d'analyse.

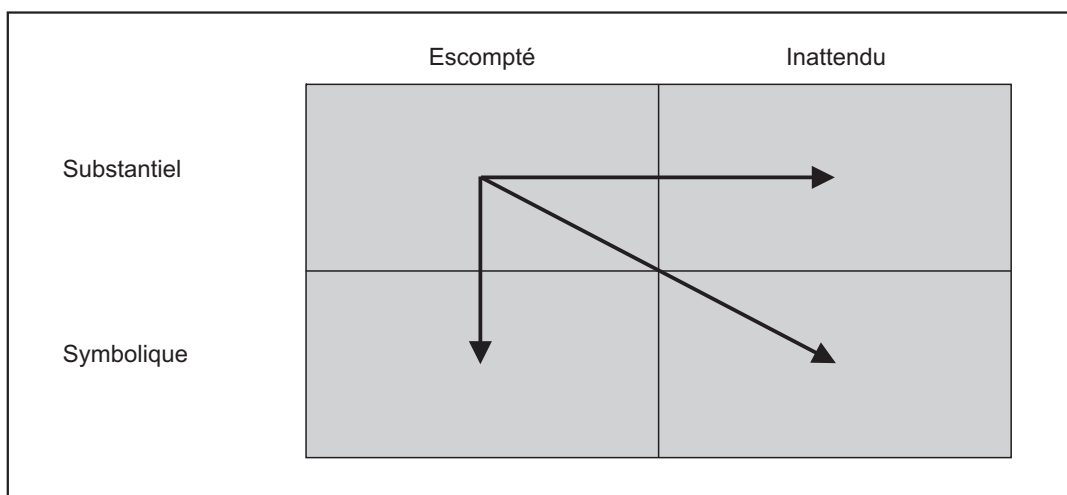
## 2.4 CONCEPTION DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES DE L'UTILISATION DU MODÈLE THÉORIQUE

### 2.4.1 LES DIFFÉRENTS NIVEAUX

L'approche interprétative supposait l'adoption de la logique des études de cas multiples, avec des méthodes qualitatives et un travail d'investigation sur le terrain comme autant d'étapes essentielles de l'étude. La conception des études de cas a fait référence au modèle décrit ci-avant, tout en évoluant simultanément à des niveaux parallèles.

D'une part, un schéma analytique d'interprétation a été élaboré sur la base des documents disponibles en matière d'évaluation de la formation. Comme nous l'avons noté, ces écrits adoptent dans une large mesure une théorie de changement programmable. Celle-ci a acquis sa légitimité sociale et scientifique en insistant sur l'aspect mesurable (et bien évidemment donc, la forte tangibilité) des effets prévus et recherchés. Elle suppose un enchaînement temporel et déterministe de relations de cause à effet qui renferme les hypothèses culturelles implicites évoquées ci-avant. Les idées sont transférées d'un esprit à un autre.

#### Modèle théorique de l'analyse d'impact





## 2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

Les esprits réceptionnent ces idées et se les approprient, avant de les convertir en comportements. Ceux-ci se déclinent en résultats tangibles dont l'ensemble se traduit en une performance pour le groupe, puis en un système progressivement plus conséquent. Cet enchaînement linéaire suggère deux méthodes de collecte et d'organisation des données :

- la reconstitution en distinguant clairement les trois phases : la situation antérieure à la formation, les caractéristiques de l'intervention effectuée et ses objectifs, et ensuite les changements intervenus à l'issue de l'intervention par rapport à la situation initiale ;
- la reconstitution de l'impact impliquant l'étude subséquente d'un enchaînement d'effets : la satisfaction des participants, l'apprentissage, l'application, les résultats pour l'entreprise et les résultats au niveau du système.

Ces lignes directrices dictent le genre d'informations à collecter, les personnes à interviewer, les questions à poser ainsi que la façon de structurer la synthèse analytique. Parallèlement cependant, les concepts les plus problématiques décrits ci-avant ont amené l'évaluateur à s'écarter du schéma chaque fois que la réalité des données récoltées suggérait d'autres hypothèses, d'autres relations ou encore d'autres enchaînements. Les données ont tout particulièrement poussé les évaluateurs à étudier avec une attention particulière tout effet inattendu indirect, occasionnel, souhaitable ou non souhaitable. De plus, ils ont tenté de cerner les effets symboliques et pragmatiques de la formation. Leur attention s'est concentrée sur la dimension symbolique incontournable dans l'examen d'études de cas comme des micro-études ethnographiques (ou études ethnographiques en situation). À vrai dire, il est impossible de retranscrire la signification de la formation aux yeux des participants sans comprendre les critères signification-attribution qu'ils ont utilisés, et dès lors leur culture. Vu que la culture est le produit de l'histoire et des expériences collectives, on cherche à adopter une approche aussi longitudinale que possible, malgré le cadre restreint d'études aussi

brèves et ciblées, en tenant pleinement compte du contexte, des processus et des expériences antérieures. De ce point de vue, l'«avant», qui est considéré selon le schéma classique comme un paramètre permettant de mesurer l'«après», est également (et surtout) utilisé afin de comprendre la signification attribuée par les acteurs à la formation et à ses résultats.

L'attention accordée à la dimension symbolique n'implique nullement que l'identification et l'analyse des effets substantiels de la formation soient négligées.

Dès lors, l'objectif a été de cerner spécifiquement les effets qui pouvaient raisonnablement être attribués à cette initiative de formation, tout en relevant toute corrélation éventuelle entre l'événement et les performances en général (accroissement du chiffre d'affaires et de l'efficacité de manière générale, augmentation des bénéfiques, etc.) chaque fois que les acteurs avançaient de telles hypothèses. Dans ce cas en effet, même si une corrélation ne peut être démontrée, la certitude qu'elle existe souligne les effets de la formation sur les schémas cognitifs des acteurs. De plus, les comportements générés par cette certitude en termes de politique de formation, de motivation des collaborateurs, d'engagement, etc., peuvent avoir des effets non négligeables sur les performances de l'entreprise à moyen terme. Il s'agit là d'un exemple classique d'effet symbolique qui se traduit en effet substantiel au fil du temps, sans que l'on puisse toutefois le cerner et le quantifier.

### 2.4.2 ÉTUDES DE CAS : LOGIQUE, MODALITÉS OPÉRATIONNELLES ET OBJETS

Dans chaque étude de cas, l'entreprise a constitué la principale unité d'analyse. Parallèlement, l'attention s'est également portée, durant le travail d'investigation sur le terrain, sur deux autres dimensions : la perspective individuelle et l'environnement immédiat.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

Le choix des cas à étudier n'a pas fait appel à une logique d'échantillonnage, mais à une logique de répétition. La première supposait la prise en compte de plusieurs unités d'analyse représentant une population plus large. Dans la seconde, l'objectif était de vérifier si les enseignements tirés d'un cas isolé pouvaient être confirmés par d'autres cas précis et dès lors autoriser une généralisation. Un cas peut en répliquer un autre au sens littéral – en débouchant sur des conclusions identiques ou similaires, ou au sens théorique – lorsque les divers résultats peuvent être interprétés selon des caractéristiques qui diffèrent de celles des situations étudiées (définies ex ante lors de la phase de sélection du cas ou apparaissant a posteriori). Une étude de cas – comme une stratégie de recherche – ne permet pas de définir dans quelle mesure les caractéristiques du phénomène observé dans certaines circonstances (le type d'effets de la formation dans les cas analysés, par ex.) sont présentes au sein de la population d'où sont tirés les cas étudiés. Elle ne permet pas davantage de vérifier les relations abstraites et générales entre les variables. Par contre, elle est particulièrement indiquée dans l'étude des processus à travers lesquels s'exprime un phénomène, grâce à l'interprétation globale des «comment» et des «pourquoi» du phénomène au sein du contexte précis où il se produit.

Sur le terrain, diverses méthodes de recherche ont été adoptées.

- Une analyse des documents disponibles utiles à la restitution des caractéristiques de l'intervention, des acteurs et du contexte.
- Des entretiens approfondis et semi-structurés comportant diverses catégories de sujets (client, formateurs, public visé [participants], parfois les bénéficiaires indirects ou finals [les collègues ou supérieurs des participants, par ex.], ainsi que les témoins privilégiés éventuels). Une liste de contrôle semi-structurée des points essentiels à aborder durant l'entretien a été établie. Les entretiens ont été menés avec une certaine liberté vis-à-vis de celle-ci, permettant aux

personnes sondées de s'étendre sur l'un ou l'autre thème qui leur tenait particulièrement à cœur. Cette flexibilité s'est révélée essentielle, car il est souvent impossible de prévoir le résultat d'un tel entretien. À des fins de fiabilité, il a été impératif de procéder autant que possible à une vérification croisée des réponses récoltées. En effet, il se pouvait que les personnes sondées n'aient pas été tout à fait franches dans leurs réponses pour toute une série de raisons (réticence à émettre des critiques, propension à dissimuler ses lacunes personnelles, souhait de fournir la réponse désirée par l'intervieweur, simple distraction, etc.).

- Une observation participative, le chercheur tâchant de se rapprocher autant que possible de l'environnement étudié, pour les raisons évoquées ci-avant, de «vivre» aux côtés des acteurs (ne fut-ce que quelques jours) en observant leur travail et leur mode relationnel, et d'enrichir ainsi les données de la recherche en englobant tout ce qui lui est arrivé durant son bref séjour sur site.

Selon le cas, le nombre d'entretiens menés a considérablement varié. Au terme d'une phase exploratoire initiale réunissant des représentants des diverses catégories énoncées ci-avant, deux critères fondamentaux ont été utilisés afin de déterminer s'il était nécessaire (ou non) de poursuivre la collecte d'informations : d'une part, la vérification croisée des données (le degré de cohérence observée parmi les données rassemblées à l'aide de différentes méthodes) et d'autre part, ce que l'on qualifie de saturation analytique des catégories (l'assurance raisonnable que tout apport supplémentaire de données ne modifierait pas de manière significative la restitution et l'interprétation du cas étudié).

Des données secondaires ont été utilisées à des fins comparatives pour les résultats des entretiens, essentiellement des statistiques et des rapports gouvernementaux, des rapports d'évaluation ainsi que d'autres publications pertinentes. L'objectif était de procéder à une vérification croisée de la cohérence

globale des données récoltées sur le terrain par rapport aux connaissances déjà disponibles<sup>4</sup>.

### 2.4.3 DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉCHANTILLONNAGE

L'étude à grande échelle a été menée dans les trois régions retenues par le comité scientifique : Saint-Pétersbourg, Nizhny Novgorod et Tver.

Dans chacune de ces régions, l'échantillonnage a reposé sur les principaux critères suivants.

- La typologie des projets à évaluer : les projets englobaient l'ensemble des initiatives menées dans le cadre du programme Tacis (l'initiative Productivité, le programme de formation des managers, le programme Tacis Enterprise Restructuring Facility, le projet Delphi ainsi que, dans une certaine mesure, le Programme présidentiel). Par ailleurs, l'échantillonnage a tenu compte des programmes financés par la Banque mondiale, et ce tout particulièrement dans la région de Nizhny Novgorod. Le critère général était de refléter l'ensemble des différents types d'initiatives lancées.
- Une participation significative à la formation : ce critère constituait un facteur préalable essentiel lors du choix des entreprises participant à l'étude de cas. L'analyse a porté sur le nombre de personnes concernées et/ou sur leur niveau hiérarchique et leur rôle. Les entreprises retenues ont été celles présentant un nombre de participants important ou un groupe de participants plus restreint mais occupant des fonctions de direction. Ce critère revêtait une importance particulière dans le cas d'une formation inter-entreprises.
- Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise : une fois les critères préliminaires satisfaits, l'échantillonnage s'est poursuivi en abordant les critères du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. La sélection s'est portée sur des PME et de grandes entreprises des principaux secteurs d'activité de la région.
- L'accessibilité pratique aux personnes de contact potentielles ainsi que leur disponibilité effective : dernier critère mais pas des moindres, l'échantillonnage s'est poursuivi en déterminant s'il était possible de joindre les personnes adéquates et si ces dernières étaient bel et bien disponibles.

L'étude a été menée de février à septembre 2005 dans les trois régions retenues à cet effet. Au total, 179 entretiens ont été réalisés avec des responsables d'entreprise ainsi qu'un groupe cible plus large de parties prenantes importantes (formateurs, agents de l'administration publique, représentants du monde de l'industrie et des associations d'anciens). Les typologies des projets repris dans l'échantillon étaient les suivantes : les initiatives Development of Educational Links and Professional and Higher Education (Delphi-2), la consolidation de l'International Management Institute de Saint-Pétersbourg, le Managers' Training Programme (MTP)<sup>5</sup> et le Presidential

<sup>4</sup> Les rapports suivants ont été analysés : Presidential Programme Quality of Training – rapport final (1998), Strengthening of the International Management Institute of St Petersburg (1992-95), Productivity Initiative Programme (les rapports depuis 1994), Tacis-ETF Evaluation of Activities in the Field of Management Training in the New Independent States (1991-93), President's Management Training Programme Main Findings (1997), The Translation of Human Capital through Capital Networks: a Case Study of Management Training in a Transitional Economy (2002), Rise and Influence of Alumni Associations in the Context of the President's Management Training Programme (2002), Assessing Management Training Needs, Moscow and Ural Regions, Russian Federation (1998), Ten Year Review of the Yeltsin Democracy Fellowship Programme (1993-2003), Specifics and Dynamics of Russian Business Education (1992), Post-Acquisition Managerial Learning in Central East Europe: Special Issue on Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe (1996), ICM Management Training in Russia: Traps and Gaps (1992), International Labour Organisation Interdepartmental Action Programme on Privatisation, Restructuring and Economic Democracy: Management Development in Russia (1997).

<sup>5</sup> Pour des informations relatives au Managers' Training Programme, rendez-vous sur le site [www.tacis-mtp.org/documents/english/english.htm?x=about\\_mtp.htm](http://www.tacis-mtp.org/documents/english/english.htm?x=about_mtp.htm).

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

Managers' Training Programme (PMTP) qui y est lié, l'initiative Productivity, un projet européen commun relevant du programme Tempus, le Tacis Enterprise Restructuring Facility (TERF-II), tous financés dans le cadre du programme Tacis, ainsi que le projet Management and Financial Training financé par la Banque mondiale. L'échantillon était représentatif en termes de secteurs d'activité et de taille des entreprises retenues.

compris des idées qui semblaient étranges de prime abord, est devenue notre credo. Il s'agissait là de notre toute première tentative de mise sur pied d'une équipe de co-directeurs.»

À l'instar de la disparition des craintes relatives au monde occidental, la coopération a permis d'éliminer une barrière mentale. Elle a également amené les intervenants à coopérer et à faire des affaires ensemble.

## 2.5 RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

Dans cette section, les résultats issus de l'étude d'évaluation d'impact sont présentés selon les trois niveaux analytiques utilisés lors de la collecte des données : l'individu, l'entreprise et l'environnement. Les principales recommandations formulées à l'intention des responsables politiques russes, aux échelons national et local, et des bailleurs de fonds étrangers sont également résumées.

«Je dirais que notre mentalité a évolué. Nous ne craignons plus de coopérer avec des entreprises occidentales. De manière générale, il s'agit là d'une avancée positive. Désormais, nous les connaissons. Nous avons davantage confiance et sommes à présent des partenaires.»

«Selon moi, la formation a aidé bon nombre de personnes, moi compris, à lever la barrière psychologique qui nous empêchait de contacter des personnes à l'étranger à des fins de coopération.»

### 2.5.1 IMPACT AU NIVEAU INDIVIDUEL

C'est à ce niveau que les personnes sondées ont situé les résultats les plus importants et les plus durables de la formation. Leurs propos évoquent un ensemble d'effets concrets et symboliques, à la fois fort diversifié et structuré.

Dans une société où jusqu'à tout récemment, le concept de responsabilité relevait du domaine collectif, la responsabilité individuelle a procuré aux personnes le sentiment de prendre part à des processus de prise de décision organisationnelle et d'être réellement impliquées dans ces derniers.

«Les participants ont commencé à cerner leur rôle et leurs responsabilités dans cette situation nouvelle. Chacun était invité à exprimer son opinion quant à la stratégie de l'entreprise en matière d'évolution future. L'écoute systématique de l'opinion d'autrui, y

Les entreprises et les responsables occidentaux devaient être convaincus – et ils le furent – que leurs homologues russes étaient des interlocuteurs de qualité et qu'il valait la peine d'être en relation et de traiter avec eux.

«Durant la formation en entreprise dans le pays hôte, nos interlocuteurs se sont parfois montrés arrogants. Au début, lorsque je posais une question, je sentais qu'ils essayaient de faire étalage de leur supériorité. Mais à l'issue d'une réunion avec la direction, nous aussi avons pu montrer nos connaissances et notre expérience et nous avons expliqué que nous connaissions déjà tout ce qu'ils nous enseignaient. Les questions que j'ai posées les ont convaincus de nous présenter des spécialistes compétents. C'est seulement à partir de ce moment qu'ils ont commencé à nous prendre au sérieux, à communiquer avec nous, à nous demander notre opinion et à tâcher de résoudre des problèmes avec nous.»

## 2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

Les évolutions de carrière semblent avoir constitué le principal avantage procuré par la formation. Qu'il s'agisse d'une évolution en interne passant par l'accession à une fonction supérieure ou par l'acquisition de responsabilités majeures au sein d'une fonction donnée, ou d'une évolution passant par la mobilité externe.

«En ce qui me concerne, le programme m'a incontestablement beaucoup aidé. J'ai démarré en tant que responsable d'un petit département et suis à présent le directeur financier de l'entreprise. De la personne qui recevait des ordres, j'ai évolué vers un poste dans lequel c'est moi qui prends les décisions.»

Pour ce qui est de la mobilité, les observations quantitatives viennent confirmer que la formation a eu un effet positif sur l'évolution de la carrière : 50,8% des participants ont vécu une expérience de mobilité interne ou externe à l'issue de la formation. La mobilité interne s'est principalement manifestée au sein de la même division ou du même département. La mobilité externe a constitué une évolution importante pour quelque 33,3% des participants à la formation, les principales causes de mobilité externe étant de nouvelles perspectives prometteuses (23,6%) et l'impossibilité de mettre en pratique les connaissances, l'expérience et les plans de développement (12%).

Les effets de la formation se sont essentiellement manifestés au niveau individuel pour les raisons suivantes :

- les programmes avaient principalement trait à la gestion au sens large et étaient davantage axés sur l'acquisition de qualités de gestionnaire que de compétences précises ;
- la motivation à prendre part à la formation était essentiellement individuelle et liée à la volonté d'améliorer ses compétences et aptitudes à la gestion, ainsi qu'à pérenniser l'emploi au sein de son entreprise comme en dehors de celle-ci ;
- un modèle de formation précis et une norme commune étaient de mise, à

savoir le MBA (master in business administration) – le rêve absolu de tout cadre russe à haut potentiel – et il relevait d'un choix strictement individuel ;

- par rapport à la formation classique antérieure, cette formation en entreprise a été perçue comme une expérience pertinente et éminemment individuelle, tout particulièrement dans le cadre du programme Tacis de formation des managers ;
- la priorité des bailleurs de fonds était d'améliorer les aptitudes individuelles des participants comme point de départ.

La relation asymétrique entre les individus et l'entreprise a été mise en exergue par d'autres facteurs :

- une attitude opportuniste des individus à la perspective d'avantages non négligeables venant s'ajouter aux opportunités de carrière et de mobilité professionnelle ;
- le mode de gestion autoritaire prévalant dans bon nombre d'entreprises russes ;
- le fossé immense entre ce que les participants auraient aimé faire (en termes de changements) et ce que le contexte leur permettait de faire ;
- le manque de connaissance de la langue anglaise et la crainte des supérieurs de perdre des collaborateurs formés ont freiné la participation des entreprises.

Ce n'est qu'ultérieurement, lorsque cette expérience de formation s'est répétée, que les participants ont commencé à servir d'intermédiaires entre les deux contextes. D'une certaine façon, la formation entamée pour faire évoluer à la fois les individus et l'entreprise a fini par accentuer le fossé qui les séparait déjà.

### 2.5.2 IMPACT AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Le principal impact au niveau de l'entreprise s'est fait ressentir dans deux domaines précis. Tout d'abord, au niveau des ressources humaines et de la gestion du personnel ; dans certains cas, la formation a porté à la mise sur pied d'un

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

département dédié et à la désignation d'un responsable et dans d'autres, la formation a complexifié les systèmes et outils adoptés et a renforcé les compétences des responsables. Ensuite, au niveau du marketing et des ventes ; la conception de nouvelles politiques commerciales a impliqué la mise sur pied au sein de l'entreprise de structures et de processus spécifiques.

On a aussi observé l'avènement d'une entreprise de la connaissance, et ce sous plusieurs facettes. Par exemple, un collaborateur endosse la responsabilité du processus de formation (il s'agit parfois du chef d'entreprise/dirigeant dès lors qu'il prend conscience du fait que la formation est synonyme d'atout stratégique). Tous les cadres, et particulièrement les managers en première ligne qui rendent compte à la direction générale, croient en la pertinence de la formation. Ils y sont ouverts et soutiennent activement le déploiement des activités de formation (en désignant des candidats à la formation, en appuyant l'utilisation des nouvelles compétences dans l'activité quotidienne, etc.).

«L'attitude de notre direction a été vitale. Elle était disposée à accepter toute proposition synonyme d'innovation et a soutenu le processus de manière extrêmement efficace. À l'issue de la formation, les collaborateurs ont organisé des réunions permettant l'échange de leurs nouvelles connaissances avec l'ensemble de leurs collègues. À l'occasion de ces réunions, ils ont également tenté d'établir des plans d'action.»

Grâce à la formation, un grand nombre de collaborateurs de l'entreprise se sont mis à parler le même langage. C'est un outil très efficace en termes de communication, de coordination et d'intégration de structures et de fonctions différentes au sein de l'entreprise.

«Désormais, lorsque je parle de seuil de rentabilité, tout le monde sait ce dont il s'agit!»

Cela confère à l'entreprise la possibilité de s'ouvrir sur le monde et d'avoir accès aux marchés étrangers en particulier, ainsi qu'aux milieux professionnels en dehors de l'entreprise.

En général, les effets au niveau de l'entreprise semblent davantage sujets à controverse. Les effets récurrents sont bien moindres qu'au niveau individuel et la situation est plus floue. Ces résultats peuvent s'expliquer si l'on tient compte de la dynamique et des facteurs détaillés ci-après.

- Les préférences individuelles marquées décrites ci-dessus ont favorisé l'établissement d'autres priorités, parfois différentes de celles exprimées par l'entreprise.
- La formation n'était pas liée aux processus de développement en vigueur au sein de l'entreprise. Les entretiens ont fréquemment mis en lumière un manque de corrélation entre la formation et les besoins de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà évoqué, certains des effets de la formation au niveau de l'entreprise sont apparus uniquement lorsque le contenu de la formation s'est ancré dans la pratique, même si cela n'a pas toujours été le cas. Dans l'ensemble, le premier volet de la formation a permis de clarifier la situation, tandis que le second a permis aux participants d'établir un lien entre la formation et une tâche précise. En bref, la formation n'a eu des effets ciblés au niveau de l'entreprise qu'après la définition du modèle économique et des priorités de l'entreprise. Dans les cas qui nous occupent, cette prise de conscience est intervenue graduellement. Elle a été interrompue par la crise politique de 1998 et depuis lors, elle s'est poursuivie par étapes, même s'il est ardu de définir totalement ces dernières.
- Les résultats indiquent que, sauf exception, le nombre de participants par entreprise a été systématiquement très faible. Il est dès lors peu aisé d'établir une relation de cause à effet entre la formation, le travail et les performances de l'entreprise. Les résultats se sont avérés tangibles en cas de participation

## 2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

à la formation régulière et rattachée à une tâche précise avec un objectif clair.

- Dans certains cas, on a relevé une adhésion formelle à des procédures de gestion pas forcément liées aux objectifs concrets de l'entreprise. La volonté était de faire étalage de l'apprentissage et de donner l'image d'une entreprise innovante et conforme aux critères occidentaux.

### 2.5.3 IMPACT AU NIVEAU LOCAL

Au niveau local, la formation a favorisé l'apparition d'un noyau de développement local associé à une série de facteurs émergents constitutifs d'un réseau social comme :

- un langage commun servant de moyen de communication et d'intégration vital à l'échelon local ainsi qu'avec les pays étrangers ;
- une sensibilisation et des compétences accrues en matière de gestion et d'esprit d'entreprise ;
- un centrage sur le capital intellectuel et social ;
- la création de liens entre les participants, de façon à la fois formelle (anciens étudiants) et informelle (relations personnelles) ;
- l'avènement d'un marché du travail hautement qualifié pour les cadres.

«Quels que soient mes besoins (recruter de nouveaux collaborateurs, entrer en contact avec des partenaires étrangers, aborder un nouveau marché ou simplement échanger des points de vue et bénéficier de conseils), je sais que je peux m'appuyer sur les personnes issues du programme de formation [...]. On les retrouve dans tous les secteurs d'activité, dans tous les domaines de gestion et partout en Russie.»

«Des milliers de personnes ont suivi divers programmes de formation, acquérant de nouvelles compétences et une nouvelle mentalité, établissant des contacts avec des entreprises et des ressortissants étrangers et

appréhendant une culture économique nouvelle [...]. Elles constituent notre capital humain et social, notre garantie pour le futur développement social et économique de notre région.»

Naturellement, certains aspects doivent encore être encouragés et consolidés : l'adéquation entre les capacités du formateur et les besoins réels des entreprises, le dialogue entre les secteurs public et privé ou encore la capacité du système bancaire à soutenir le développement des entreprises.

Néanmoins, il ressort déjà clairement que les programmes de formation ont contribué à l'émergence d'une nouvelle catégorie sociale, à savoir le «nouveau manager russe», ainsi que de langages, d'approches et d'expériences communes. Cette nouvelle entité a des desiderata et des objectifs qui lui sont propres et ne peuvent être négligés à l'heure de définir les priorités et le nouveau cadre institutionnel de la société civile russe. Ces nouveaux managers partagent les mêmes valeurs. Aux yeux des partenaires étrangers potentiels, ils constituent la preuve que la Russie offre un contexte propice aux affaires.

En réalité, la formation a fortement contribué à la création d'une nouvelle image des cadres et des entreprises russes aux yeux des partenaires étrangers potentiels.

«Selon moi, l'objectif ultime de telles initiatives est de mettre la 'menace russe' au diapason du modèle occidental, pour ainsi dire, d'occidentaliser les Russes et dès lors, de faire en sorte que leurs actes soient plus prévisibles. Dans l'ensemble, j'adhère à cet objectif général, car seules les vraies gens peuvent modifier la perception qu'ont de nous les étrangers, ce dont les hommes politiques sont incapables. J'ajouterai que ces programmes forment une micro-génération intangible de décideurs nouvelle mouture, qui à leur tour contribuent largement à faire évoluer les idées reçues. J'estime qu'il est également possible d'atteindre

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

l'objectif ultime en plaçant l'être humain au cœur de toute activité économique, politique ou sociale, comme en Occident. Je pense qu'il s'agit là de la voie à suivre pour notre pays : accorder de la valeur à chaque individu et placer tous les citoyens sur un pied d'égalité.»

Les effets de la formation sur les investissements directs en provenance de l'étranger ont été positifs. Indiscutablement, elle a aidé les investisseurs étrangers à surmonter les idées reçues relatives aux entreprises russes et a contribué à la création d'un environnement propice à l'accueil des investisseurs étrangers.

### 2.5.4 VUE D'ENSEMBLE

Pour conclure, nous fournissons une synthèse des principaux résultats détaillés dans le présent chapitre selon le cadre analytique de l'étude d'évaluation d'impact (cf. le modèle théorique, p. 22).

Dans l'ensemble, le schéma d'analyse des effets (escomptés/inattendus et substantiels/symboliques) qui a inspiré la définition des hypothèses comme le travail d'investigation sur le terrain, a prouvé son efficacité. Il a permis l'identification de nombreux effets inattendus et symboliques. Ceux-ci constituent une part significative des effets générés par la formation, en plus des effets substantiels escomptés faisant partie des objectifs mêmes du programme.

Les effets inattendus peuvent se résumer comme suit :

- une compréhension individuelle des responsabilités ;
- un langage commun en matière de gestion et d'activité, faisant office de moyen de communication à l'échelon local comme avec les partenaires internationaux ;
- une adaptation partielle aux normes du marché européen afin de soutenir le développement économique ;
- une formation jouant un rôle d'incubateur économique très efficace ;
- un taux élevé de mobilité externe sur le marché du travail ;
- un rétrécissement du marché du travail technique ;
- la réceptivité des entreprises vis-à-vis de la formation, notamment en termes de conception de structures, de rôles et de plans de formation au sein des entreprises ;
- la conversion des apprenants en formateurs des autres managers de la région, sur une base volontaire (effet multiplicateur) ;
- la constitution d'un réseau social, fondement vital des évolutions ultérieures ;
- une nouvelle catégorie sociale : le manager russe.

Parallèlement, des effets symboliques majeurs se sont manifestés :

- la confiance en soi et la chute des barrières culturelles qui avaient entraîné un complexe d'infériorité et une crainte vis-à-vis des entreprises et des dirigeants occidentaux ;
- un centrage sur la formation individuelle tout au long de la vie ;
- une entreprise de la connaissance (en termes de prise de conscience généralisée de la nécessité de la formation) ;
- une vision positive de la formation et des individus enclins à la considérer comme l'une des raisons principales de l'amélioration des performances financières et commerciales de l'entreprise ;
- la perception que la formation a contribué à la définition d'une nouvelle image des managers et entreprises russes (en tant qu'intervenants fiables, compétents et responsables) ainsi que de l'environnement économique (fiable, plus attrayant et plus sûr que dans un passé récent) aux yeux des investisseurs et des partenaires étrangers.



### 2.6 ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR LES POLITIQUES À VENIR

Les résultats et les principales conclusions de l'étude d'évaluation d'impact mettent en évidence certains enseignements. Ceux-ci pourront servir de point de départ à la réflexion relative aux activités et aux politiques à venir, tant dans le contexte spécifique de la Fédération de Russie que, de manière plus générale, dans les économies de transition.

Les principaux enseignements relatifs aux politiques de formation au management et à leur conception pour les économies de transition sont présentés ci-dessous.

- Les programmes de formation conçus à l'aide de pratiques et d'outils de gestion occidentaux sont généralement bien accueillis. Ils ne donnent lieu ni à des débats relatifs aux priorités de développement qui sous-tendent les pratiques ni à une analyse de leur compatibilité avec les cultures locales.
- Les politiques de formation font partie d'un système de développement local élargi, au sein duquel la cohérence et l'efficacité des politiques sont fonction d'un processus de dialogue permanent et d'ajustements mutuels aux politiques sectorielles.
- La formation peut contribuer à la création et au développement d'identités individuelles et professionnelles. Elle est à même de favoriser l'avènement de communautés professionnelles et économiques (de nouvelles catégories sociales) différentes des schémas traditionnels.
- Les participants sont davantage susceptibles d'attacher une plus grande importance à la signification symbolique de l'événement auquel ils participent et d'en accroître la dimension émotionnelle. Il en va particulièrement ainsi lorsque la définition des objectifs est moins concrète comme c'est le cas avec l'acquisition d'aptitudes à la gestion.
- Il est possible d'établir une corrélation directe entre la formation et le démarrage d'une nouvelle activité économique. La formation permet aux participants d'améliorer leur conscience

de soi et de développer des liens et des outils afin de devenir entrepreneurs.

- La formation aide à faire face aux divergences culturelles et à dépasser les idées reçues. Elle constitue en outre l'une des solutions fondamentales permettant l'accès à la société et au marché mondialisés.
- Il existe un lien direct entre le potentiel évoqué par une formation et l'influence dont disposent les participants au sein de leur entreprise. En d'autres termes, leur impact sur l'entreprise ne se manifeste que lorsque les décideurs sont impliqués et qu'un nombre suffisant de participants s'est constitué au sein de l'entreprise.
- Les formations qui ne correspondent pas aux priorités de l'entreprise dans son processus de croissance courent le risque de générer des structures excédentaires, au détriment de la flexibilité et de la compétitivité.
- En matière de formation, les adultes préfèrent les méthodes actives, reposant sur l'expérience pratique des participants. La conception des cours doit impérativement laisser davantage de plages horaires dédiées à la formation en entreprise et à l'accompagnement individuel, plutôt qu'à l'approche traditionnelle de formation unidirectionnelle.

L'expérience des économies développées laisse à penser que la transformation profonde de la culture et des modes de gestion n'est ni simple ni rapide. À cet égard, la nécessité d'obtenir un nombre suffisant de participants se manifeste tant au niveau de l'entreprise qu'à celui du monde des affaires dans son ensemble. De manière générale, une transition réussie vers une économie de marché implique qu'un grand nombre d'individus acquièrent des compétences totalement neuves dans les domaines de la gestion, de la finance et du commerce.

Nous recommandons de poursuivre dans cette voie, en impliquant les régions, les entreprises et les individus n'ayant pas encore participé aux précédentes éditions de la formation. À l'heure actuelle, la formule préconisée a prouvé qu'elle était efficace et qu'elle devait se poursuivre.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

Deux domaines sont perfectibles cependant :

1. une sélection précise de l'entreprise hôte selon le type de formation et les besoins ;
2. une formation en langue anglaise plus intensive avant le programme ou au début de celui-ci.

La forte augmentation du nombre de formations à l'intention des cadres d'entreprise a également entraîné quelques effets négatifs. En effet, cette nouvelle catégorie de travailleurs émergente entraîne l'appauvrissement du réservoir de main-d'œuvre technique et une pénurie de compétences techniques. Les fonctions techniques ne font plus recette auprès des jeunes générations, car elles sont perçues comme éloignées des contingences sociales émergentes. Ce nonobstant, la longue tradition russe de techniciens hautement qualifiés est fort appréciée par les entreprises étrangères qui entendent réaliser des investissements directs et/ou établir des partenariats avec des homologues russes.

Nous recommandons de soutenir la formation technique aux différents échelons du système éducatif, en lui adjoignant des volets économique et financier, ainsi qu'en assurant la promotion par voie de campagnes de communication systématiques.

La politique de formation est issue d'un processus de négociation au sein duquel interagissent les schémas cognitifs, les valeurs privilégiées, les obligations techniques ainsi que des intérêts divergents et des visions différentes de la réalité. Le produit de ce processus n'est pas l'œuvre d'un agencement unique, mais bien une représentation commune partagée découlant de négociations et de communication entre les divers acteurs et parties prenantes.

Nous recommandons d'activer des groupes de travail au sein desquels les décideurs du secteur de la formation et du secteur industriel (aux échelons fédéral, régional et local) négocient et définissent conjointement des stratégies de développement et des plans d'action cohérents. En outre, les décideurs russes et les bailleurs de fonds internationaux doivent hiérarchiser les domaines et les bénéficiaires des initiatives à venir.

Les principaux bénéficiaires inopinés de la formation ont été les suivants :

- les micro-entreprises et les entrepreneurs indépendants : à l'issue de la formation, le nombre de nouvelles entreprises dans les secteurs du commerce et des services s'est accru de manière considérable – entreprises créées pour l'essentiel par des personnes provenant d'entreprises de taille moyenne et de grandes entreprises ;
- les grandes entreprises : la formation individuelle a permis aux participants de changer d'emploi et d'entrer au service de grandes entreprises où, selon eux, les fonctions de supervision, les carrières offertes et la rémunération correspondaient davantage aux objectifs qui les avaient amenés à suivre cette formation.

Dans ce cadre, ces activités ont parfois exclu les PME qui ont dû faire face à la transition en solo.

Nous recommandons que des formations ultérieures s'adressent à cette catégorie d'entreprises, car elles constituent le lien entre le contexte économique général et les communautés locales. De même, elles représentent la majeure partie du gisement d'emplois potentiels de l'économie russe.

## 2. LA PERSPECTIVE RUSSE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

Ce choix devra tenir compte de deux éléments essentiels – les grappes d'entreprises (clusters) et les normes internationales – qui constituent la force motrice pour laquelle les différents intervenants (décideurs nationaux, bailleurs de fonds internationaux, formateurs et entreprises) sont appelés à redéfinir les futurs programmes de formation.

### *Grappes d'entreprises*

Les projets devraient être étroitement liés aux tendances observées dans le secteur industriel ainsi qu'au sein de la grappe d'entreprises. Avec la mondialisation et la complexité des marchés, l'attention se porte désormais sur les réseaux d'entreprises et non plus sur les entreprises prises isolément. Au sein d'un réseau, le développement de chaque entreprise est intimement mêlé à la tendance dominante au sein de la grappe dont elle fait partie. L'innovation prend pied au niveau de la grappe d'entreprises avec, en règle générale, l'entreprise innovante qui évalue et comble les besoins – pour l'essentiel, des pratiques de gestion à adopter afin d'améliorer l'intégration, auxquelles les autres entreprises de la grappe doivent se conformer. À cet égard, l'adoption de ces pratiques dépend du rôle et de la position de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur. En d'autres termes, l'analyse des besoins doit davantage reposer sur une étude de la grappe d'entreprises que sur les besoins d'une entreprise en particulier.

Cette approche peut permettre de définir des politiques précises à l'échelon régional, là où les professions les plus courantes et les particularités régionales doivent suivre l'évolution de la grappe d'entreprises et le mouvement de renforcement du secteur des PME.

### *Normes internationales*

Les programmes de formation à venir devront illustrer le processus qu'observent les entreprises russes afin de s'aligner sur les normes préconisées à l'échelle internationale. De même, ils devront identifier les lacunes à combler.

De nouveaux domaines de formation qui ne faisaient pas partie des programmes antérieurs sortent du lot. Citons notamment la gouvernance d'entreprise, l'innovation, l'écologie, les enjeux de l'Organisation mondiale du commerce, les réglementations internationales et la mondialisation.

Les premières formations avaient été conçues selon un canevas tout à fait classique, voire universel, en termes d'objectifs, de contenu et de méthodologie d'apprentissage. Malgré cela, elles répondaient aux priorités de l'époque en matière de formation. À présent, il s'avère de plus en plus nécessaire que les programmes de formation répondent aux besoins réels des entreprises.

Nous recommandons d'évaluer les compétences des formateurs et de mettre au point des programmes de formation des formateurs.

L'élaboration des futurs programmes de formation au management devrait intégrer les deux lignes directrices suivantes : le stade d'évolution de l'entreprise, d'une part, et la conception et la méthodologie de la formation, d'autre part.

### *Stade d'évolution de l'entreprise*

En termes de besoins, les programmes de formation et les processus de développement doivent correspondre au stade d'évolution de l'entreprise. Tout processus de formation doit être précédé d'une analyse des besoins précis, visant à établir l'ensemble des compétences et des pratiques à développer et à illustrer le stade d'évolution précis de l'entreprise.

### *Conception et méthodologie de la formation*

Le besoin accru de formation en entreprise nécessite l'adoption d'une approche formation et conseil en interne, étroitement liée au processus de développement de l'entreprise et garantissant l'implication maximale des cadres intermédiaires et supérieurs.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

Le besoin de passer à un type de formation où l'apprentissage repose sur l'échange d'expériences entre participants implique l'adoption de différentes méthodologies :

- l'accompagnement et le mentorat au niveau individuel ;
- le travail en projet et l'apprentissage actif au sein d'un contexte professionnel ;
- la formation en ligne afin d'améliorer l'interaction entre participants et de promouvoir les communautés d'apprentissage.

### **3. LA PERSPECTIVE MAROCAINE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE**

# 3

#### **AVANT-PROPOS DES AUTORITÉS MAROCAINES**

La mise à niveau des ressources humaines constitue la meilleure protection, tant pour les entreprises que pour les salariés, contre les aléas économiques. Les évolutions du marché et des technologies exigent en effet des restructurations et des adaptations continues de l'organisation et des outils de production des entreprises.

C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics ont engagé depuis 1996, de concert avec les partenaires sociaux, une profonde réforme s'appuyant sur les groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) et les contrats spéciaux de formation (CSF) qui visent à encourager les entreprises à intégrer la formation continue de leurs ressources humaines en tant qu'élément essentiel de réussite de leurs plans de développement.

Il est unanimement reconnu que les compétences acquises lors d'une formation professionnelle entraînent une augmentation de la productivité des bénéficiaires et une valeur ajoutée pour les entreprises. Néanmoins, l'évaluation précise de l'impact des projets de formation reposant sur une information correcte, pertinente et produite dans des délais et avec des coûts raisonnables, est primordiale pour juger de l'efficacité et de l'efficience des mécanismes mis en place. Une telle évaluation permet également de se prononcer sur l'amélioration à apporter dans la conception des projets et de formuler les programmes futurs de manière appropriée.

Le projet de recherche action réalisé avec le concours de l'ETF a parfaitement répondu à cet objectif. Il a permis en outre aux ressources humaines marocaines de se familiariser avec les méthodologies utilisées dans ce type de recherche. La spécificité du projet réside également dans son pilotage par un comité scientifique

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

constitué d'experts européens et maghrébins (Maroc, Algérie et Tunisie), chargé d'établir la méthodologie de travail et d'examiner et de valider toutes les étapes d'exécution.

Ce travail a d'abord permis de démontrer de manière scientifique l'impact positif de la formation sur la compétitivité des entreprises. Il a ensuite fourni l'occasion de mieux connaître nos systèmes d'informations micro et macroéconomiques, d'établir une méthodologie transposable dans d'autres pays de la région et, enfin, de familiariser les acteurs marocains avec les outils, techniques et méthodes d'analyse de l'impact de la formation.

Les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience sur le plan de la mise en œuvre, sont de trois types : (i) l'importance du choix de l'équipe opérationnelle qui n'a pas toujours été au niveau souhaité et sur laquelle repose en grande partie la réussite d'actions futures similaires ; (ii) la connaissance des systèmes d'informations du pays considéré car leur défaillance constitue une contrainte majeure et un obstacle pouvant devenir insurmontable ; et (iii) le choix de l'équipe locale qui doit présenter les caractéristiques nécessaires au préalable pour un transfert de compétences réussi.

Cette section résume les principaux résultats d'une étude menée par l'ETF, conjointement avec le secrétariat d'État à la Formation professionnelle du Maroc, qui visait à évaluer les mesures publiques de formation mises en œuvre dans les entreprises marocaines. Cette étude s'est inscrite dans une stratégie d'ensemble de modernisation de l'économie marocaine centrée notamment sur la promotion de mesures actives visant à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises. Parmi ces mesures, deux instruments introduits en 1996 méritent une attention particulière : les CSF et les GIAC. Financés par l'intermédiaire d'une taxe de 1,6% de la masse salariale des entreprises assujetties, ces instruments entendaient en particulier inciter les entreprises à intégrer

la formation dans leurs plans de développement.

Si les résultats attendus visaient avant tout la mesure micro-économique de l'impact de la formation continue sur les performances des entreprises marocaines et les compétences de leurs salariés, l'étude devait également offrir l'opportunité de former une équipe marocaine à l'évaluation de l'impact de la formation continue et d'assurer les conditions d'un transfert de méthodologie vers l'Algérie et la Tunisie.

Outre l'intérêt évident d'un tel projet pour les décideurs des politiques de formation au Maroc, il faut relever son caractère innovateur, tant du point de vue scientifique qu'organisationnel. En effet, rares sont les études de mesure d'impact de la formation professionnelle dans le monde, et les tentatives développées au Maroc n'avaient pas jusque là été couronnées de succès. En ce qui concerne l'organisation, il faut relever les synergies mises en œuvre entre les experts et les fonctionnaires chargés de la politique de formation.

Cette étude ne s'est pas déroulée sans difficultés – le contraire eut été étonnant – mais la ténacité des différentes parties a permis de les aplanir et d'aboutir à des résultats utiles, tant du point de vue politique que scientifique. Le résultat le plus important a été la mise en évidence de l'effet positif du recours aux CSF sur le résultat des entreprises, et en particulier des entreprises qui en font un outil intégré dans une véritable politique de développement. Les cas les plus favorables ont été observés dans les entreprises ayant combiné la modernisation des équipements, la conquête de nouveaux marchés, une stratégie de ressources humaines et la formation. À l'inverse, les entreprises intéressées aux seuls avantages financiers n'ont pas réussi à bénéficier d'un tel impact positif.

*Khalid Alaoui*  
*Directeur de la formation en milieu*  
*professionnel*  
*Département marocain de la formation*  
*professionnelle*  
*2007*

### 3.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Le projet faisait suite à une requête d'assistance émanant du secrétariat d'État à la Formation professionnelle du Maroc, introduite auprès de l'ETF en début 2003, portant sur l'élaboration d'un instrument d'analyse et de mesure de l'impact de la politique publique de soutien au développement des ressources humaines des entreprises marocaines. Cette requête s'inscrivait dans un contexte plus large de mise en œuvre d'une stratégie globale de développement de l'économie marocaine, le secteur privé notamment, suite à la conclusion d'un accord d'association avec l'Union européenne prévoyant la mise en place à moyen terme d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne et aux accords de libre-échange signés par le Maroc avec les États-Unis et certains pays arabes et méditerranéens. Cette stratégie devait préparer l'environnement marocain à la mondialisation de l'économie et des échanges, et les entreprises marocaines à l'ouverture du marché national à la concurrence internationale.

Le processus de mise à niveau engagé visait en premier lieu le secteur de la formation professionnelle, en tant que producteur de compétences, à travers ses dispositifs de formation professionnelle initiale et continue, et plus particulièrement les mécanismes de développement de la formation continue – dite formation en cours d'emploi – mis en place en 1996 avec le concours de la Banque mondiale, dans le cadre de l'appui au développement du secteur privé.

Le défi à relever consistait à intégrer l'économie marocaine dans la dynamique mondiale de la compétitivité et mettre à niveau le tissu économique existant afin de créer les conditions favorables à l'investissement, d'une part, et valoriser les ressources humaines par la formation et la mise à niveau des compétences, d'autre part.

Conscientes des enjeux de cet important défi, les autorités marocaines ont engagé depuis une dizaine d'années des processus de réforme visant à adapter le système national de formation

professionnelle initiale et continue, pour qu'il soit à même de répondre aux besoins des entreprises. Dans ce contexte, la formation en cours d'emploi est considérée au Maroc comme un axe important de développement des qualifications et compétences des salariés pour leur permettre de faire face aux évolutions du marché du travail et pour accompagner la mise à niveau des entreprises.

Le projet appuyé par l'ETF visait précisément à mesurer les effets de la formation en cours d'emploi sur les compétences des salariés, leur productivité et la compétitivité des entreprises au niveau de trois secteurs (textile, IMME et hôtellerie), à travers deux instruments, à savoir les CSF et les GIAC. Il convient de rappeler que ces instruments ont été conçus pour inciter les entreprises à intégrer la formation dans leurs plans de développement, identifier leurs besoins en compétences et définir autant que possible une stratégie sectorielle, mieux cibler les investissements dans les ressources humaines, améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises et enfin, renforcer les relations avec les associations professionnelles de branches pour mieux satisfaire leurs besoins en compétences.

Le projet présentait à priori une certaine complexité eu égard aux objectifs ambitieux qu'il se proposait d'atteindre et qui, à l'évidence, nécessitaient le recours à des outils de recherche axés sur la théorie du capital humain, dont la fiabilité tire son essence d'études empiriques, ainsi que le choix d'un modèle économétrique approprié à la problématique posée. Sur le plan pratique, le projet se devait de répondre aux questions posées par les pouvoirs publics marocains quant à l'impact de la formation en cours d'emploi au niveau micro et macro-économique. Il faut également noter qu'il existe très peu d'études dans ce domaine dont les résultats ont été rendus publics. Deux exercices du même type ont été menés par les autorités marocaines (1997-99 et 1999-2004) avec l'appui de bailleurs de fonds mais elles n'ont pas abouti à des résultats réalistes, fait imputé à la faiblesse des bases de données existantes et au

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

choix inapproprié du modèle économétrique utilisé. C'est pourquoi l'ETF a opté pour un projet recherche action qui combine à la fois les outils de la recherche scientifique et l'exigence de résultats opérationnels.

Ce projet visait également un autre objectif non moins important : la formation des homologues marocains à l'évaluation pour permettre une réelle appropriation de la démarche méthodologique utilisée. Cet objectif constituait un autre défi difficile à relever dans la mesure où les homologues à former ne possédaient pas le profil souhaité pour appréhender le modèle économétrique retenu.

La présentation du projet et de ses résultats sera articulée en cinq parties. La première placera les travaux présentés dans le cadre plus large des projets dans les pays du Maghreb. La deuxième décrira le déroulement du projet, en insistant sur l'organisation institutionnelle et la démarche méthodologique élaborée. La troisième traitera plus directement la question de l'impact des CSF sur les performances des entreprises marocaines, alors que la quatrième s'intéressera à l'impact de la formation sur les trajectoires professionnelles des salariés. La dernière partie se focalisera sur les recommandations et la question du transfert.

### 3.2 TRAVAUX PRÉCÉDENTS DANS LES PAYS DU MAGHREB

Diverses études réalisées dans de grandes entreprises algériennes donnent des informations sur les budgets consacrés à la formation et sur les chances d'accès à la formation selon le niveau de qualification. Mais on dispose en général de peu d'information sur les coûts de la formation en Algérie et celle-ci ne semble pas toujours considérée comme un investissement. On relève cependant un intérêt marqué pour les questions relatives à la qualité, une enquête auprès d'entreprises signalant que l'insuffisance de formation est considérée comme un obstacle à l'évolution du système qualité.

Par ailleurs, il est rare que la formation fasse l'objet d'une réelle évaluation, notamment auprès de ses bénéficiaires. L'étude portant sur un échantillon d'anciens stagiaires de l'Institut national de la formation professionnelle semble constituer une exception.

Une enquête d'évaluation de la formation continue a été conduite en Tunisie en 2001. Elle avait les objectifs suivants :

- évaluer et analyser les effets de la formation continue sur les résultats des entreprises et des travailleurs en fonction des différents instruments mis en œuvre ;
- analyser les facteurs incitant les employeurs à former leurs employés face à la demande de qualifications engendrée par l'évolution technologique et la concurrence internationale ;
- évaluer l'impact des différents instruments de formation continue sur la promotion de la formation continue, notamment parmi les PME ;
- évaluer l'évolution enregistrée en matière d'efficacité et d'impact de la formation continue entre 1996 et 1998 ;
- proposer des recommandations visant à rationaliser les instruments mis en place pour la promotion de la formation continue et à améliorer la qualité des services offerts par les structures publiques chargées de la gestion de ces instruments.

Conformément au cahier des charges de l'étude, un échantillon de 900 entreprises a été retenu à partir de la population des entreprises ayant bénéficié de la formation continue. Par ailleurs, un échantillon de 300 entreprises n'ayant pas bénéficié de la formation continue en 1998 a été sélectionné à partir de la base de sondage du répertoire d'entreprises de l'Institut national de statistique.

Deux types de questionnaires ont été élaborés, l'un pour l'échantillon d'entreprises bénéficiaires et l'autre pour l'échantillon d'entreprises témoins. Les questionnaires s'adressaient uniquement aux entreprises, les salariés n'étant touchés qu'indirectement à travers les réponses des responsables d'entreprise.



### 3. LA PERSPECTIVE MAROCAINE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE

Le questionnaire à l'intention des bénéficiaires s'articulait autour de trois volets essentiels : (i) les caractéristiques des entreprises, le nombre de salariés bénéficiaires, etc. ; (ii) l'appréciation de l'entreprise vis-à-vis de la formation continue et des différentes procédures liées aux instruments de formation continue ; et (iii) les aspects quantitatifs couvrant une période de cinq ans, portant sur les résultats comptables de l'entreprise et les caractéristiques des salariés.

Les indicateurs de mesure de la performance des entreprises prévus dans le questionnaire comprenaient notamment : le taux de variation du chiffre d'affaires, le taux de variation de la valeur ajoutée selon le degré de recours à la formation continue, le taux d'utilisation des capacités de production, la productivité apparente du capital, la valeur ajoutée/capital et la valeur ajoutée/masse salariale. D'autres indicateurs concernaient la place de l'innovation au sein de l'entreprise et l'impact global de la formation continue sur les ressources humaines.

Mais les espoirs placés dans l'enquête n'ont pas tous été couronnés de succès. Les entreprises se sont révélées réticentes à répondre à un questionnaire qu'elles jugeaient trop long (une dizaine de pages) et les enquêteurs, insuffisamment formés, ont souvent été capables de bien expliquer les questions et de relever les réponses pertinentes. Par ailleurs, dans la mesure où les questions portaient sur les données comptables de l'entreprise couvrant une période de cinq ans et sur la répartition des employés selon le niveau d'éducation et le grade au sein de l'entreprise, il s'est révélé difficile de collecter les informations auprès d'un interlocuteur unique (le questionnaire concernait la direction financière, la direction générale et le responsable du personnel) ; huit relances (par enquêteur ou par téléphone) se sont ainsi avérées nécessaires. Par ailleurs, la plupart des PME sous-traitent la tenue de leur comptabilité auprès d'un comptable extérieur à l'entreprise ; celui-ci détient l'historique de l'entreprise et, par conséquent, l'information demandée ne se trouve pas nécessairement au sein de l'entreprise.

La collecte de données a duré neuf mois. Bien que 800 questionnaires aient été recueillis sur les 1 200 prévus dans le cahier des charges, de nombreuses informations n'ont pu être collectées ou exploitées. En conséquence de quoi, les indicateurs d'impact n'ont pu être construits.

Nordman (2002) a quant à lui réalisé des travaux de comparaison sur les effets de la formation en entreprise au Maroc et en Tunisie ; à partir de deux enquêtes menées dans des entreprises du secteur manufacturier des deux pays, il a pu apparier les données d'employeurs et de salariés. Les résultats indiquent l'importance majeure que revêt la question du décloisonnement des tâches et des compétences dans l'entreprise pour que soit stimulée la diffusion des connaissances entre les travailleurs. Les entreprises tunisiennes semblent plus aptes à offrir aux travailleurs de la formation sur le tas que les entreprises marocaines. L'auteur confirme l'importance des caractéristiques organisationnelles des entreprises (nombre d'échelons d'encadrement, polyvalence des tâches, équipes) pour stimuler les effets de diffusion du capital humain sur le lieu de travail.

### 3.3 DÉROULEMENT DU PROJET

Le projet a été initialement conçu comme une véritable recherche action qui devait articuler recherche théorique, production de résultats opérationnels, formation et sensibilisation des acteurs.

#### 3.3.1 ORGANISATION INSTITUTIONNELLE, ÉTAPES DU PROJET ET ÉCARTS ENTRE OBJECTIFS ET RÉALISATIONS

Au niveau politique, un groupe de pilotage représentant les bénéficiaires du projet a été constitué. Composé de représentants des administrations marocaines concernées et des partenaires sociaux, ce

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

groupe avait pour fonction d'entériner les propositions méthodologiques du comité scientifique, de définir le public cible et les acteurs à impliquer, de faciliter l'accès aux informations et de participer à la composante formation-action du projet.

Au niveau scientifique, un comité scientifique comprenant des experts de l'Union européenne, du Maroc, de la Tunisie et de l'Algérie a été nommé. Les principales tâches de ce comité étaient de réaliser une revue internationale de l'état de l'art en matière d'évaluation d'impact de la formation continue, de préciser la problématique et l'objet de la recherche, de concevoir l'approche méthodologique globale et ses implications économétriques et de valider la démarche et les résultats de l'équipe opérationnelle. Une équipe opérationnelle a mis en œuvre la méthodologie élaborée, collecté et vérifié les informations, réalisé les traitements statistiques et économétriques, et présenté les résultats et la formation.

Le projet devait se décliner en quatre volets. Le premier volet avait pour objectif d'étudier le comportement de l'ensemble des entreprises marocaines en matière de formation continue en utilisant pour la première fois de façon conjointe trois ensembles de bases de données – provenant du ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies (MICT), de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) et de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT). Un tel travail devait permettre d'obtenir une vision d'ensemble de l'impact de la formation continue sur les performances des entreprises marocaines. Le deuxième volet devait étudier plus finement le comportement des entreprises, en réalisant une enquête auprès d'entreprises formatrices et non formatrices sur leur stratégie d'ensemble et la place qu'y occupe la formation. Le troisième volet déplaçait l'objet de l'étude sur les salariés. À partir d'une enquête spécifique, les salariés devaient expliciter les conditions de leur participation ou de leur manque de participation aux actions de formation continue, et les éventuelles conséquences

de ces actions sur leurs compétences, leur productivité et leur trajectoire professionnelle. Enfin, un quatrième volet visait à développer une véritable démarche d'évaluation des actions de formation par les entreprises elles-mêmes, en les accompagnant dès la mise en place d'actions jusqu'à la mesure de l'impact de ces actions au niveau correspondant.

Les écarts observés entre les objectifs et les réalisations du projet concernaient à la fois la population enquêtée, les données utilisées et l'étendue du projet. En effet, alors qu'initialement l'étude devait porter sur les entreprises du textile/habillement/cuir et du tourisme, les carences des données relatives au secteur tertiaire ont conduit à privilégier les entreprises industrielles.

Quant aux données utilisées, des raisons de confidentialité statistique ont empêché le recours aux bases de données de la Caisse nationale de sécurité sociale qui sont les seules à regrouper des données individuelles de salariés. En outre, l'absence d'un identifiant unique d'entreprise au sein des différentes bases de données a rendu obligatoire un appariement manuel, opération longue et délicate.

Si l'étude a permis de mieux cerner les possibilités d'utilisation des bases de données et les perspectives d'amélioration, et d'identifier l'impact du recours à la formation continue sur les performances des entreprises, elle n'a cependant pas atteint l'ensemble de ses objectifs. En particulier, l'ambition de mener des enquêtes auprès des salariés n'a pu être totalement réalisée (246 enquêtes réalisées contre 800 prévues). Une première phase test d'enquête auprès de 40 entreprises a révélé les obstacles que les chefs d'entreprise ou les directeurs des ressources humaines opposaient aux enquêtes auprès des salariés. Cela a conduit l'équipe opérationnelle à ne réaliser ces enquêtes qu'en un deuxième temps, au sein des entreprises qui n'avaient pas manifesté d'opposition à cette démarche au cours de l'enquête «entreprises».

### 3. LA PERSPECTIVE MAROCAINE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE

De même, la phase d'accompagnement des politiques de formation des entreprises n'a pu être qu'esquissée.

#### 3.3.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La démarche s'est tout d'abord appuyée sur un lourd travail de constitution d'une base de données unique à partir de 14 fichiers du MICT, deux par an de 1997 à 2003 (l'un contenant les indicateurs économiques et l'autre les effectifs des entreprises par catégorie professionnelle), ainsi que du fichier des actions de formation par entreprise élaboré par l'OFPPPT. Les paires de fichiers du MICT comprenaient selon les années entre 6 567 et 7 710 entreprises, et le fichier de l'OFPPPT 20 183 actions de formation organisées de 1996 à 2004, représentant 4 591 entreprises ayant mis en œuvre des actions de formation planifiées et non planifiées sur la période 1997-2003 (entreprises industrielles et tertiaires). Finalement, l'appariement manuel des deux ensembles de bases de données (MICT et OFPPPT) a abouti à un fichier de 779 entreprises industrielles ayant conduit des actions de formation au cours de la période 1997-2003.

De ce fichier a été extrait un échantillon principal rassemblant des entreprises – 322 au total – définies comme suit : possédant des données économiques sur au moins deux années dont une année postérieure à 1999, ayant au moins une année de formation au cours de la période 2000-03 et disposant de données économiques et de formation pour au moins une même année au cours de la période 2000-03.

Afin d'éviter au maximum les biais dans l'évaluation, un échantillon témoin a été tiré de façon aléatoire dans une population de 2 796 entreprises non formatrices dans le cadre de la politique publique. Pour ce faire, 12 strates ont été définies à partir de deux critères relatifs au chiffre d'affaire (plus ou moins de 25 000 dirhams), deux critères de taille (plus ou moins de 50 salariés) et de trois critères de secteur (textile, métallurgie et autres industries).

L'échantillon comprenait 322 entreprises, soit 200 destinées à être enquêtées directement et 122 susceptibles d'être contactées en fonction d'éventuels refus de la part de certaines entreprises du premier groupe de 200.

Au total, compte tenu des contraintes liées à la procédure d'enquête (refus de répondre, entreprises ayant cessé leur activité ou ayant vu leur statut juridique se transformer), 356 entreprises ont pu être enquêtées ; 192 formatrices et 164 non formatrices au regard des CSF (dont 21 qui forment sans passer par ce dispositif public). L'échantillon a été volontairement limité à la région de Casablanca.

Trois questionnaires différents ont été élaborés. Un premier questionnaire s'adressait spécifiquement aux entreprises formatrices dans le cadre des CSF. Un deuxième questionnaire s'adressait aux entreprises formatrices en dehors du système des CSF ou n'organisant pas de formation. Le troisième questionnaire concernait les salariés, qu'ils aient été formés dans l'entreprise enquêtée, dans une entreprise précédente ou qu'ils n'aient jamais bénéficié d'une action de formation.

#### 3.4 EFFETS DES CONTRATS SPÉCIAUX DE FORMATION SUR LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Après avoir comparé les caractéristiques respectives des entreprises formatrices et non formatrices telles qu'identifiées précédemment, nous présenterons le fichier spécifique utilisé pour l'évaluation économétrique et ensuite, les résultats de cette évaluation qui constituent sans doute le point le plus important de cette section.

##### 3.4.1 COMPARAISON DES ENTREPRISES FORMATRICES ET NON FORMATRICES

La comparaison des caractéristiques des entreprises formatrices et non formatrices a permis tout d'abord de révéler des différences quant à la stratégie générale.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

Ainsi, 70% des entreprises formatrices ont déclaré attacher une grande importance à l'amélioration de la compétence des différentes catégories de salariés, 68% à la mise au point de nouveaux procédés de production et 78% à la réduction des coûts. Les proportions correspondantes au sein des entreprises non formatrices étaient de 53%, 55% et 68% respectivement. D'autres facteurs stratégiques, à savoir la création de produits nouveaux, la différenciation des produits existants ou l'amélioration de la qualité des produits, discriminent peu les deux groupes d'entreprises.

Il a été observé que les entreprises formatrices disposaient d'un appareil de production plus moderne. Ainsi 66% d'entre elles disposaient d'une conception assistée par ordinateur (49% des non formatrices), 63% recouraient au dessin assisté par ordinateur (41% des non formatrices) et 84% à la gestion assistée par ordinateur (74% des non formatrices). En outre, 18% les entreprises formatrices possédaient des robots (7% des non formatrices) et 65% des machines à commande numérique (42% des non formatrices).

Les entreprises formatrices semblaient également plus fréquemment insérées sur une trajectoire de changement. Ainsi, au cours des cinq dernières années, 85% d'entre elles ont procédé à des changements organisationnels dans la production (59% des non formatrices), 76% à l'introduction de produits technologiquement nouveaux (51% des non formatrices), 74% à l'introduction de nouvelles technologies (46% des non formatrices), et 69% à l'introduction d'une démarche qualité (34% des non formatrices). D'autres différences, bien que de moindre ampleur, distinguent également les deux groupes d'entreprises pour ce qui a trait aux changements prévus pour les trois prochaines années.

Les actions de formation engagées par les entreprises visaient en premier chef l'augmentation de la rentabilité (pour 84% d'entre elles), l'accompagnement de la modernisation (66%), l'amélioration de la maintenance des équipements (65%), la conquête de nouveaux marchés (63%) et

l'amélioration de la qualité de la communication et des relations humaines entre salariés (61%). Les trois quarts des entreprises formatrices ont déclaré avoir porté à la connaissance des salariés les projets attachés à la politique de formation.

Pour ce qui est des salariés, les entreprises avaient pour objectifs principaux de leur consentir une meilleure adaptation à leur poste de travail (cité par 86% des entreprises formatrices) et d'améliorer leur productivité (pour 84% d'entre elles). Pratiquement les deux tiers des entreprises ont également mis l'accent sur l'amélioration du transfert de connaissances entre salariés sur le lieu de travail.

L'impact de la formation sur la carrière des salariés, tel que mis en lumière par les déclarations des responsables d'entreprise, n'apparaît pas systématique. Pour 62% des entreprises formatrices, des salariés avaient été promus à l'issue des formations, et dans 53% des cas, des salariés avaient changé de poste sans promotion à l'issue des formations. On peut relever que si 44% des entreprises formatrices interrogées ont déclaré que ces formations avaient mené à des augmentations de salaire, 32% n'ont pas donné de réponse et 24% ont répondu négativement.

Si 60% des entreprises formatrices considèrent que les CSF ont permis d'intégrer la formation dans leurs projets de développement et d'identifier les besoins en compétences, et si la moitié d'entre elles voient dans les CSF une aide pour une meilleure planification des besoins en formation, il faut relever l'existence d'un groupe d'entreprises «opportunistes» qui ont considéré les CSF comme une opportunité de financement de la formation à saisir pour réduire les charges de formation du personnel (30% des entreprises formatrices interrogées).

Si l'on considère les entreprises formatrices sans tenir compte des entreprises «opportunistes», les écarts s'accroissent entre entreprises formatrices et non formatrices, par exemple pour ce qui est de la recherche de compétitivité

### 3. LA PERSPECTIVE MAROCAINE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE

fondée sur les prix, plus fréquente chez les premières. On peut signaler également que 35% des entreprises formatrices dans le cadre des CSF ont entrepris d'autres types d'actions.

Lorsqu'on s'intéresse aux raisons justifiant l'absence de formation ou le non recours aux CSF, les entreprises dans ce cas soulignent le fait qu'elles préfèrent recruter des personnes possédant les compétences nécessaires (70% des cas) ou que les compétences et savoirs actuels de leurs salariés correspondent aux besoins de l'entreprise (68%). Ces mêmes entreprises ont déclaré, dans 37% des cas, ne pas avoir été informées sur les CSF (elles sont également 41% à ne pas avoir répondu à cette question). Mais 52% de ces entreprises affirment envisager de faire de la formation dans les trois prochaines années ; 37% d'entre elles souhaitent avoir recours aux CSF pour y parvenir et 16% projettent de former leurs employés par leurs propres moyens et à l'aide des CSF.

Ces résultats indiquent que les deux catégories d'entreprises – CSF et non CSF – évoluent selon des modèles de représentation du rôle des ressources humaines assez différents qui reflètent leurs rapports contrastés vis-à-vis de la formation continue. Les premières croient aux vertus de la connaissance accumulée sur le lieu de travail pour se moderniser, les autres retiennent une vision statique des compétences dans la mesure où elles pensent que ces dernières sont à chercher et trouver immédiatement sur le marché du travail externe.

#### 3.4.2 CONSTRUCTION DU FICHER NÉCESSAIRE À L'ANALYSE ÉCONOMÉTRIQUE

Afin d'élaborer un modèle économétrique de l'impact de la formation sur les performances des entreprises, un panel d'entreprises a dû être constitué pour permettre l'observation à divers moments sur une période donnée. Le comité scientifique avait proposé de construire un tel panel à partir d'un appariement des bases de données nationales et d'enrichir cet ensemble de données par des

observations réalisées au cours des enquêtes auprès des entreprises.

La base de données de l'OFPPPT s'est fréquemment révélée lacunaire en ce qui concerne les variables de dépenses prévues, les engagements, les paiements et le nombre d'actions de formation. Ainsi, dans 75% des cas, le nombre d'actions de formation n'avait pas été indiqué. C'est pourquoi seule l'information relative au fait d'avoir effectué au moins une action de formation dans le cadre des CSF au cours de la période 2000-03 a été utilisée.

Quant à la base de données du MICT, il a fallu en éliminer les valeurs aberrantes, ce qui a conduit à un fichier de 631 observations portant sur la période 2001-03. Les variables qui ont pu être utilisées sont le chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires à l'exportation, la valeur de la production, l'investissement, les frais de personnel, l'effectif permanent, l'effectif permanent des femmes et le nombre de jours travaillés. Ce fichier constituait un panel non cylindré, c'est-à-dire un fichier composé de plusieurs observations (une par année pour chacune des variables) pour chaque entreprise, sans qu'une même entreprise ait pu être observée systématiquement pour l'ensemble des années. Le nombre d'observations annuelles peut donc varier d'une année à l'autre. Ces 631 observations correspondent à 256 entreprises, 129 formatrices et 127 non formatrices. Parmi ces entreprises, 9,7% apparaissent une fois, 34,6% apparaissent deux fois et 55,7% apparaissent trois fois.

Ce nouveau fichier, qui comprend des valeurs utilisables pour les variables importantes, diffère légèrement du premier puisqu'il couvre 256 entreprises et non plus 356. Cet épurement n'a pas fortement altéré les caractéristiques respectives des entreprises formatrices et non formatrices telles qu'elles ont été présentées précédemment.

La distribution en termes de taille était quasiment identique pour les deux groupes d'entreprises. Cependant, les entreprises formatrices relevaient plus fréquemment du secteur métallurgique (25% contre 15%),

alors que les non formatrices étaient plus représentées dans le textile et les autres industries (respectivement 45% contre 39% et 40% contre 36%). Les trois quarts des entreprises formatrices (74%) n'appartenaient pas à un groupe national contre 65% des entreprises non formatrices ; 13% des entreprises formatrices étaient des filiales d'une société multinationale contre 4% des non formatrices.

La recherche de compétitivité fondée sur les prix et l'importance accordée à l'innovation se retrouvent à l'identique au sein de cet échantillon utilisable pour l'analyse économétrique.

### 3.4.3 ÉVALUATION ÉCONOMÉTRIQUE DE L'IMPACT DES CSF SUR LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES

À partir du panel constitué, les effets de la formation continue par l'économétrie des données de panel ont été évalués. L'effet du passage par les CSF sur les performances des entreprises industrielles marocaines a été analysé moyennant deux catégories de variables : le chiffre d'affaires et la valeur de la production (définies en absolu et par tête). L'analyse a été restreinte par l'existence de ces deux seules variables dans les bases de données.

Avant d'explicitier les résultats de l'estimation de l'effet moyen du passage par les CSF, nous présenterons les méthodes d'évaluation.

Dans toute évaluation d'impact d'une politique publique, la relation de causalité étudiée se présente de la manière suivante : chaque entreprise (un individu statistique) a une variable de résultat, avec ou sans traitement (la mise en place ou non des CSF). Dans cette étude, l'indicateur de performance est le chiffre d'affaires (CA) ou la valeur de la production (VP) : par exemple,  $y_0$  représente le CA sans traitement alors que

$y_1$  représente le CA avec traitement. Chaque entreprise (ou individu) est caractérisée par une variable de traitement  $T$  (le CSF), avec  $T=1$  qui signifie le traitement et  $T=0$  qui signifie l'absence de traitement.

Il est impossible d'avoir, à une date donnée, à la fois le CA avec formation et le CA sans formation pour une même entreprise. L'estimation de l'effet moyen d'un traitement (ATE ou *average treatment effect*) constitue dans ce cas la réponse aux questions suivantes : quel est le CA d'une entreprise concernée par le CSF et quel serait le CA de cette entreprise si elle n'utilisait pas le CSF? Cela implique la comparaison de deux mondes, le monde actuel et un monde contrefactuel. Dans cette étude, le cas où le passage par la formation d'une entreprise affecte dans un sens ou dans l'autre le CA d'une autre entreprise (effet d'équilibre général) n'est pas envisagé.

La mesure de l'ATE consiste à évaluer la différence entre le CA moyen avec et sans traitement, avec néanmoins quelques variantes.

- L'ATE est l'effet moyen du traitement sur toute la population. C'est donc l'effet attendu de la formation sur le CA d'une entreprise choisie de façon aléatoire dans la population :  $ATE=E(y_1-y_0)$ . Le problème de cette mesure est qu'elle peut inclure des individus qui n'auraient jamais été éligibles au traitement.
- L'ATET (ou *average treatment effect on the treated*) est l'effet moyen du traitement sur les traités ou, en l'occurrence, l'effet moyen de la formation sur ceux qui y participent :  $ATET=E(y_1-y_0/T=1)$ . L'ATET est normalement équivalent à l'ATE mais il peut être différent dans certains cas.
- Un troisième indicateur de mesure est l'effet moyen de traitement local (LATE ou *local average treatment effect*), qui se réfère à l'utilisation de techniques faisant appel aux variables instrumentales. C'est le type d'indicateur utilisé dans cette étude pour les raisons qui sont explicitées plus bas.

### 3. LA PERSPECTIVE MAROCAINE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE

L'hypothèse d'un traitement aléatoire n'a pas été retenue dans l'étude<sup>6</sup>. Dans le cas de la formation, en effet, cela implique que l'on suppose qu'à la fin de la formation le CA des entreprises formatrices, si elles n'avaient pas fait de formation, soit équivalent, en moyenne, au CA des entreprises non formatrices, et vice-versa. Ainsi, l'estimation de l'effet moyen de la formation se résumerait à la différence entre le CA moyen des entreprises formatrices et le CA moyen des entreprises non formatrices. Or, l'hypothèse que le passage par une formation soit attribué de manière aléatoire entre les entreprises est rarement réaliste et n'est de toute manière pas applicable au cas marocain. En effet, si les caractéristiques des entreprises influencent le fait qu'elles sont sélectionnées pour une formation, et si ces caractéristiques ont également un impact sur le CA, alors il y a un problème de biais de sélection dans l'estimation de l'ATE.

D'autres hypothèses, moins restrictives, peuvent être utilisées pour estimer l'ATE :

- l'hypothèse de l'ignorabilité du traitement conditionnellement à un ensemble de variables observables  $x$  (régression par moindres carrés ordinaires avec des variables de contrôle) ;
- l'hypothèse de la disponibilité d'une ou plusieurs variables instrumentales qui déterminent la participation au traitement, mais pas la variable de résultat.

Partant des données en notre possession, et considérant notamment la non disponibilité de variables instrumentales, la méthode d'estimation préférée est une estimation en deux étapes s'inspirant de Mundlak (1978) et d'Hausman et Taylor (1981)<sup>7</sup>. La méthode consiste à mesurer les effets des CSF moyennant une projection linéaire de l'hétérogénéité non observée des entreprises sur un ensemble

de caractéristiques productives et de ressources humaines, parmi lesquelles figure le passage ou non par les CSF décliné selon plusieurs contextes. Cette technique permet de corriger le biais éventuel d'endogénéité de la formation dans les estimations. La procédure et ses avantages sont explicités en détail dans le rapport final du projet (De Lorenzo formazione, 2006).

Les résultats de l'estimation de l'effet moyen du passage par les CSF sur les performances des entreprises sont décrits ci-dessous en termes d'effets globaux et d'effets contextualisés.

En termes d'effets globaux, et d'après les simples statistiques descriptives, l'intuition suggère que le passage par les CSF a un effet potentiellement positif sur le CA et la VP. Le CA et la VP dans les entreprises formatrices sont plus élevés en moyenne de 25% et 23% respectivement que dans les entreprises non formatrices. Cette section a pour objet de présenter les résultats vérifiant cette hypothèse par l'intermédiaire d'une spécification économétrique robuste.

Les estimations sont réalisées en utilisant deux types d'information sur les mêmes entreprises tout en appliquant trois démarches différentes<sup>8</sup>. Le premier type d'information utilisé est le fait que l'entreprise ait fait ou non de la formation via les CSF (information tirée uniquement de l'OFPPT). Un second jeu de variables vient ensuite y rajouter les informations tirées des enquêtes. Ces variables croisent mécaniquement le passage par les CSF avec les différents contextes de son utilisation.

Un premier résultat, tiré uniquement de la première base de données sans exploiter les résultats de l'enquête, montre que lorsque le modèle économétrique est mal spécifié, l'effet mesuré de la formation sur

6 Cela reviendrait à faire l'hypothèse que l'indicateur de traitement est statistiquement indépendant de la variable de résultat, ce qui se produirait si le traitement était attribué de manière aléatoire entre les agents (dans ce cas  $ATE=ATE_T$ ).

7 Les outils économétriques préconisés prennent aussi en compte les biais liés au non cylindrage du panel et corrigent les écarts-types de l'hétéroscédasticité.

8 Elles comportent : (i) une estimation d'un modèle à effet aléatoire ; (ii) une estimation en deux étapes où l'effet individuel est obtenu dans une première étape à partir d'une estimation «within» puis est projeté sur les variables censées l'expliquer ; et (iii) le modèle précédent corrigé de l'hétéroscédasticité.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

le CA est très voisin d'une simple différence de moyenne (23,5%), l'effet sur la VP étant de 16,7%.

Les résultats issus de l'estimation en deux étapes (estimateur «préféré») renvoient à la baisse l'impact sur le CA, indiquant que des caractéristiques non observées des entreprises corrélées avec leur CA peuvent les amener à faire plus de formation que les autres. Sans prise en compte des données de l'enquête réalisée auprès des entreprises, le traitement issu des bases de données nationales indique un effet des CSF sur le CA de 12,4% et un effet de 17% sur la VP.

La question posée par la suite est de savoir si ces résultats sont confirmés lorsque le modèle est enrichi par les informations tirées des enquêtes. Lorsque toutes les caractéristiques en matière de technologie et de ressources humaines sont introduites dans le modèle<sup>9</sup>, l'effet du passage par les CSF sur les performances des entreprises disparaît. Ainsi, le simple fait de contrôler ces caractéristiques, qui sont d'une façon ou d'une autre corrélées avec la manière dont la formation est gérée dans l'entreprise, relativise considérablement l'effet mesuré. Le comportement des entreprises «opportunistes» serait ainsi différencié de celui des entreprises qui inscrivent la formation dans une stratégie de développement. Le succès du dispositif public d'intervention reposerait sur l'implication des différents acteurs concernés et notamment les bénéficiaires directs que sont les entreprises.

En termes d'effets contextualisés, les critères tirés des textes officiels expliquant et détaillant l'usage des CSF, recueillis lors de l'enquête, ont été introduits dans l'analyse, à savoir : intégrer la formation dans le projet de développement de l'entreprise ; favoriser l'émergence de la demande de formation en entreprise ; aider à mieux planifier les besoins de formation dans l'entreprise ; et une simple opportunité de financement pour réduire les charges de l'entreprise en matière de formation. Ces variables sont intéressantes

parce qu'elles présentent le contexte dans lequel les CSF ont été utilisés. L'hypothèse est que l'effet de la politique publique varierait selon la manière dont l'entreprise a incorporé ce dispositif dans son projet de développement.

La différence de CA moyen entre entreprises formatrices – ayant utilisé les CSF en intégrant la formation dans leur projet de développement – et entreprises non formatrices s'élevait à 29% environ, alors que ce différentiel n'était que de 25% lorsque le seul critère utilisé était d'avoir ou non utilisé les CSF. En revanche, lorsque les entreprises ont utilisé les CSF comme une simple opportunité de financement afin de réduire les charges en matière de formation, ce différentiel a chuté à 10%.

Les résultats de l'analyse économétrique confirment que les entreprises qui ont intégré la formation dans leur projet de développement et d'identification de leurs besoins en compétences ont été généreusement récompensées. Les modèles les plus robustes estiment ces effets à 14,5% sur le CA, 14,9% sur le CA par tête, 11,4% sur la VP et 11,8% sur la VP par tête.

En dehors de ce premier effet contextualisé, les entreprises ayant utilisé les CSF dans le simple but de favoriser l'émergence d'une demande de formation n'ont enregistré aucun effet sur leur performance. L'hypothèse proposée est qu'elles ne sont pas encore au stade où la formation peut intervenir directement sur leurs performances productives. Elles utiliseraient les CSF dans le simple but d'enclencher cette dynamique. La question reste en suspens de savoir si à l'avenir ce positionnement les aidera à concrétiser leurs projets de développement.

Par contre, pour les entreprises ayant utilisé les CSF dans le but de mieux planifier leurs besoins en formation, les estimations économétriques identifient des effets sur le CA par tête se situant autour de 12% et un effet sur la VP par tête dépassant les 13%. Ces valeurs sont proches de celles identifiées pour les

<sup>9</sup> Ces variables comprennent entre autres le statut de l'entreprise, son secteur d'appartenance, sa taille, son type de produit, la structure de ses effectifs et les raisons invoquées pour avoir recours à la formation.



### 3. LA PERSPECTIVE MAROCAINE : ÉTUDE DE CAS D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE

entreprises qui ont intégré la formation dans leurs projets de développement et identifié leurs besoins en compétences. En tout cas, l'usage de la politique publique comme un moyen de planification des besoins en formation et d'identification de réels besoins tire la VP par tête et le CA par tête vers le haut. Toutefois, cet effet n'apparaît pas au niveau du CA et de la VP totaux.

Dans le cas des entreprises ayant utilisé les CSF comme une opportunité de financement et de réduction des charges, non seulement l'effet estimé est-il souvent nul, mais il devient à l'occasion significativement négatif (-14,5% sur le CA et -13,3% sur la VP). Il semblerait ainsi que lorsque ces entreprises adoptent une stratégie de «passager clandestin» dans l'usage des fonds publics destinés à la formation, elles sont sévèrement sanctionnées. La question de savoir pourquoi elles en sont là malgré le fait qu'elles aient fait recours à la formation reste posée. Les enquêtes de terrain devraient inclure ces entreprises parmi celles qui doivent être étudiées de façon approfondie pour en savoir plus.

La façon dont les CSF agissent sur les performances des entreprises a également été estimée en fonction de la manière dont les entreprises mobilisent un certain nombre de moyens et de stratégies pour gérer leur politique de formation. L'enquête réalisée – selon la démarche retenue par les enquêtes européennes sur la formation en entreprise (CVTS) – a permis d'identifier cinq mécanismes différents utilisés par les entreprises pour identifier leurs besoins en formation<sup>10</sup>. Ces variables ont été croisées mécaniquement avec le fait d'avoir ou non fait appel à un CSF.

Les résultats économétriques les plus robustes présentent les caractéristiques suivantes.

- L'existence d'un centre de formation, l'appel à un conseil externe pour des recommandations en matière de formation professionnelle continue et la

mise en œuvre d'une règle formelle d'identification des besoins n'ont pas entraîné d'effets significatifs. Ainsi, l'existence de ressources matérielles – dont la qualité n'est pas documentée – ne paraît pas suffire pour tirer profit au mieux des CSF. De même, l'application d'une simple règle de recensement des besoins en formation n'est probablement pas la meilleure formule pour optimiser l'usage des CSF.

- Si le développement du marché de l'offre de formation et de conseil en stratégie ne peut avoir que des effets bénéfiques pour maximiser les gains tirés de la formation en termes de développement de la compétitivité des entreprises, les résultats ne permettent pas de le confirmer.
- L'usage des CSF via un responsable de formation est significatif. Ainsi, l'existence d'un acteur dont la principale fonction est de traduire les projets de développement de l'entreprise en termes de formation tout en optimisant l'instruction et l'usage des CSF, paraît avoir un effet décisif sur la performance des entreprises. Ces effets sont de l'ordre de 10% sur le CA, 11% sur le CA par tête et sur la VP, et 12% sur la VP par tête.
- L'effet des CSF est positif et significatif lorsque l'entreprise met en place des entretiens structurés et coopère avec l'ensemble du personnel afin d'identifier leurs besoins spécifiques en matière de formation (13% sur le CA et le CA par tête, et plus de 11% sur la VP et la VP par tête).

Il semblerait donc que lorsque la formation et sa programmation sont une fonction intégrée dans l'organisation générale de l'entreprise, les effets liés au passage par les CSF sont maximisés étant donné que les efforts des décideurs publics se traduisent en une allocation efficace de l'effort de formation au sein de la firme.

D'autres variables contextuelles attestent que lorsque la politique publique est utilisée avec des objectifs tels que la

<sup>10</sup> À savoir, l'existence d'un centre de formation, l'existence d'un responsable de formation, l'utilisation par l'entreprise d'un service de conseil externe pour la politique de formation, la mise en place par l'entreprise d'une procédure formelle d'identification des besoins en formation et la conduite par l'entreprise d'entretiens avec les salariés pour en identifier les besoins en formation.

maintenance ou la modernisation des équipements, la conquête de nouveaux marchés, ou encore la réduction des conflits sur le lieu de travail, ses effets sont assez visibles (notamment sur le CA).

Du point de vue méthodologique, soulignons enfin que la spécification économétrique la moins robuste (modèle à effet aléatoire faisant l'hypothèse que la distribution des CSF et de leurs contextes est aléatoire) donne des résultats souvent surestimés et proches du simple différentiel moyen de CA et de VP.

### 3.5 ENQUÊTE AUPRÈS DES SALARIÉS

Un questionnaire devant être adressé à un échantillon de salariés de chaque entreprise enquêtée a été préparé. Son but était d'identifier de façon directe l'effet de la formation ayant recours aux CSF, sur la productivité et les compétences des employés. Le questionnaire devait mettre en évidence les rendements de la formation – en termes de salaires, de mobilités ascendantes ou encore d'amélioration des conditions de travail – pour les bénéficiaires. Cette enquête, réalisable et utile (bien que rarement entreprise dans les pays en développement), a révélé des difficultés méthodologiques et logistiques que le groupe opérationnel n'a pas pu résoudre.

Une méthode proposée par le groupe opérationnel a été de récupérer les données relatives aux salariés dans les fichiers de la Caisse nationale de sécurité sociale, et d'apparier les entreprises enquêtées avec les entreprises figurant dans ces derniers afin d'identifier les salariés à interroger. À partir de cet appariement, la population des salariés embauchés et leurs principales caractéristiques (adresse postale et lieu de résidence, catégorie socioprofessionnelle, âge, etc.) pourraient être déterminées dans les entreprises enquêtées. Partant de là, il serait possible d'obtenir dans de bonnes

conditions un échantillon aléatoire de salariés parmi l'effectif des entreprises formatrices et non formatrices<sup>11</sup>.

Quelque 246 salariés ont été interviewés. Dans la mesure du possible, leur sélection a été réalisée selon la taille des entreprises et la structure des qualifications.

La première question du questionnaire adressé aux salariés avait pour objectif d'identifier le contexte dans lequel la formation avait été réalisée. La réponse à cette question indique que 25,7% des salariés ayant participé à l'enquête avaient été formés dans le cadre des CSF, 14,4% ne le savaient pas et 59,6% n'avaient pas été concernés par la formation. Ce taux de formation de 25% correspond à celui observé dans d'autres enquêtes françaises sur la formation continue. Parmi les salariés ayant été concernés par la formation dans l'entreprise où ils travaillaient au moment de l'enquête, 58,7% avaient suivi une seule formation, 11,9% avaient suivi deux formations, 10,9% en avaient suivi trois et 18,5% avaient pu suivre au moins quatre formations. Ces formations avaient été réalisées pour l'essentiel dans le but d'augmenter le salaire, les compétences ou la productivité (40% des cas), alors que pour 20% des salariés la formation avait eu pour objectif d'obtenir un diplôme ou une qualification. Enfin, 17% des salariés avaient suivi la formation afin de s'adapter à leur emploi.

Les salariés interrogés étaient pour la plupart diplômés de l'enseignement général (57,7% possédaient un diplôme, contre 35,4% sans et 6,9% de non réponse). Ils étaient 34,5% à avoir suivi un enseignement technique (31% avaient obtenu un diplôme). Les salariés ayant été embauchés auparavant par une autre entreprise ont fourni des indications quant à la cause de leur départ, à savoir, pour la majorité d'entre eux, l'absence d'opportunités de carrière, la démission, la fin de contrat et enfin, le licenciement (un seul cas). Parmi les salariés de ce groupe, seuls 11,4% ont déclaré avoir suivi une formation.

<sup>11</sup> L'avantage étant de pouvoir effectuer l'enquête au domicile des salariés et non forcément sur leur lieu de travail. Selon le rapport final sur le projet, l'interview des salariés sur leur lieu de travail comporterait des biais énormes dus aux craintes de sanctions qu'un employé peut ressentir en répondant de façon non conforme aux souhaits de son employeur.

### 3.6 RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE TRANSFERT

Les constats suivants ont été tirés de l'analyse économétrique.

- **Pertinence du dispositif CSF.** Les CSF constituent une mesure efficace de la politique publique en matière de formation continue puisqu'ils améliorent la performance des entreprises, en particulier lorsque celles-ci «jouent le jeu».
- **Équité du dispositif CSF.** Les entreprises qui n'incluent pas la formation dans une stratégie d'ensemble et qui ne voient dans les CSF qu'un moyen de réduire leurs dépenses de formation n'observent aucun impact de leurs actions de formation. À l'inverse, les entreprises qui font de la formation un élément d'une stratégie globale de modernisation, de développement et d'innovation, sont récompensées.
- **Efficacité du dispositif CSF.** Les entreprises qui utilisent les CSF dans un but correspondant aux objectifs de la politique publique réalisent un gain supplémentaire au niveau de leur CA et de la VP, de 14,5% et 11,4% respectivement.
- **Incidence mitigée des CSF sur le management.** L'effet des CSF varie selon les moyens mobilisés pour le management des politiques de formation par les entreprises. Les entreprises qui croient aux vertus de la formation sont celles qui maximisent les gains potentiels de la mise en place des CSF.
- **Efficience du dispositif CSF.** Les entreprises qui utilisent les CSF comme un outil essentiel pour améliorer leurs performances sont celles qui en tirent les gains les plus importants. Celles qui coopèrent avec leurs salariés pour identifier les besoins en compétences réussissent à assurer la cohérence entre leurs objectifs et ceux de la politique publique.

Pour ce qui est des recommandations, il est clair que le dispositif des CSF – et plus généralement, la politique publique d'aide

au développement des entreprises à travers le conseil et la formation – mériterait d'être davantage connu, notamment parmi les entreprises les plus petites. Malheureusement, ces entreprises sont aussi les moins structurées du point de vue institutionnel, quand bien souvent l'information et la promotion des actions de développement passent par les organisations professionnelles.

Ce projet devrait soutenir le développement d'une culture de l'évaluation qui ne soit pas seulement une évaluation de procédure, au niveau macro et micro, mais une évaluation des performances. Au niveau macro, le niveau national, il est important de former le personnel chargé d'alimenter les bases de données à l'évaluation, même sous forme d'initiation. C'est en saisissant l'importance de la qualité des données pour l'évaluation que les différentes parties prenantes accorderont plus d'attention aux opérations de saisie et de maintenance. Au niveau micro, celui des entreprises, les responsables doivent être formés aux techniques d'évaluation d'impact et à la constitution des bases de données qui y sont liées.

En ce qui concerne le transfert d'expérience à d'autres pays et contextes, de nombreux enseignements peuvent être tirés. Tout d'abord, le fait que le projet ait pu être mené à bien tient en grande partie à un montage institutionnel (proposé par l'ETF) qui a réuni un comité de pilotage comprenant les administrations en charge de la politique de formation et les partenaires sociaux. Cette organisation a permis d'affronter les difficultés et de trouver des solutions. L'une des difficultés a tenu à la qualité décevante des informations contenues dans les bases de données nationales. La réplique d'un tel projet suppose donc une évaluation préalable attentive des contenus des bases de données et de leurs conditions d'accès. Les enquêtes en entreprise sont une autre opération critique, qui suppose une préparation minutieuse, en termes d'échantillonnage comme en termes de questionnaire et de formation des enquêteurs. À cet égard, il faut veiller à ce que les organisations d'employeurs soient associées dès l'origine à cette phase.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

Dans la mesure où les aspects techniques sont importants dans la méthodologie adoptée, il est essentiel que l'équipe opérationnelle possède les compétences requises. Il n'est pas toujours aisé, par contre, de trouver au sein des administrations des personnes capables d'assimiler rapidement des techniques qui supposent une bonne culture

économétrique. Quand il s'avère impossible de trouver les personnes adéquates, une formation en profondeur doit être envisagée pour quelques personnes et une initiation plus générale aux techniques d'évaluation quantitative doit être réalisée pour un public plus large et élargie aux partenaires sociaux et responsables d'entreprise.

## 4. COMPLÉMENTARITÉ DES APPROCHES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

# 4

Les deux études avaient pour objet l'évaluation des effets de la formation – formation au management dans le projet russe et dispositif de formation continue dans le projet marocain – à l'aide de méthodologies différentes, en fonction du contenu de chacun des projets. Les deux projets étaient donc différents à bien des égards.

- Leurs objectifs étaient différents et leur définition se déclinait différemment. Le projet marocain a fixé des objectifs à atteindre précis et délimités afin d'améliorer la compétitivité et la productivité des travailleurs. À cet égard, les résultats devant ressortir de l'évaluation étaient clairs et bien définis aux yeux de l'évaluateur : une estimation quantitative du gain de productivité apporté par la formation. Le projet russe a laissé davantage de liberté à l'évaluateur dans la définition des résultats devant ressortir de

l'évaluation, l'intitulé du projet étant plus large (faisant référence dans le rapport final sur le projet au «développement de capacités de management»<sup>12</sup>).

- Ils ont eu recours à des méthodes d'évaluation distinctes. Le projet marocain s'est attaché à l'évaluation quantitative des effets de la formation à l'échelle de l'entreprise. Le projet russe a adopté une approche qualitative, l'évaluation visant pour l'essentiel à améliorer la connaissance des effets de la formation au management sur le développement des entreprises russes.
- Tandis que le projet marocain s'est penché sur une formule de formation précise (le CSF), le projet russe a évalué la formation au management de manière générale au travers de six acteurs et avec diverses parties prenantes.

Alors qu'une approche interprétative et qualitative a été retenue pour le projet

<sup>12</sup> «L'objectif du projet était l'analyse des effets des programmes de formation nationaux et internationaux sur le développement de capacités de management au sein de la Fédération de Russie [...]» (ISTUD, 2006, p. 1).

russe, c'est une approche quantitative qui a été adoptée pour le projet marocain. Ces méthodologies ont chacune leurs avantages et leurs contraintes.

### 4.1 AVANTAGES COMPARATIFS

#### 4.1.1 CONTRIBUTION AUX POLITIQUES SELON DEUX PERSPECTIVES DIFFÉRENTES

Les deux rapports de projet fournissent une évaluation des politiques publiques de formation et contribuent de façon significative aux politiques qui pourraient être adoptées dans un avenir proche. Côté russe, les formations analysées avaient été soutenues par plusieurs partenaires publics étrangers (Commission européenne, Banque mondiale, etc.). Côté marocain, la politique étudiée a trait à un système d'incitation à la formation en entreprise. De ce point de vue, les deux approches peuvent être considérées comme étant utiles aux décideurs politiques, à quelque niveau que ce soit (européen, national ou entreprise).

Selon leur approche respective, les rapports proposent des mesures différentes de l'impact du programme de formation. Le rapport russe (ISTUD, 2006) relate l'opinion des participants interrogés, tandis que le rapport marocain (De Lorenzo formazione, 2006) fournit une mesure quantitative précise reposant sur l'augmentation de production de l'entreprise comme effet de la formation. Ces deux rapports viennent corroborer l'utilité des investissements dans la formation.

Le rapport russe affirme que les effets de la formation ont été tangibles au niveau individuel, «avec l'apparition d'un rôle de gestionnaire se caractérisant par un ensemble fourni et diversifié de compétences, d'aptitudes et de comportements, qui reflète les profils et modèles présents dans les entreprises internationales» (p. 85).

Il fournit une indication quant aux efforts consentis par les organismes étrangers pour améliorer le management en Russie. De même, il donne une description précise des problèmes liés au déploiement des activités ainsi que des principaux éléments bénéfiques résultant de la formation.

Selon le rapport marocain, la politique nationale visant à promouvoir la formation en interne se révèle efficace parmi les entreprises qui investissent dans la formation avec l'objectif général de conforter les compétences de leur main-d'œuvre afin d'améliorer les performances.

#### 4.1.2 NIVEAU D'ANALYSE

L'entreprise a été la principale unité d'analyse choisie pour le travail d'investigation sur le terrain. En Russie, les effets ont été étudiés au niveau de l'entreprise : «la formation, et plus particulièrement la formation en entreprise, a également eu des effets significatifs sur l'innovation, car l'environnement s'y prêtait idéalement» (p. 40). Les résultats attestent que les domaines ayant enregistré les effets les plus importants ont été ceux liés à la définition des processus de l'entreprise ainsi que certains processus de gestion essentiels, en particulier les domaines du marketing et de la gestion du personnel. Au Maroc, l'échantillonnage reposait sur le choix de secteurs d'activité précis et, parmi ceux-ci, d'entreprises concernées (ou non) par la politique des CSF.

Dans les deux cas, les résultats du travail d'investigation sur le terrain ont été comparés à d'autres données secondaires afin de procéder à une vérification croisée de la cohérence générale des données récoltées sur le terrain par rapport aux connaissances existantes.

Il y a lieu de noter qu'en Russie, l'évaluation a porté sur le secteur tertiaire (le tourisme, par ex.), ce qui n'a pas été le cas au Maroc. Il est plus ardu d'évaluer la productivité de la main-d'œuvre dans le secteur tertiaire que dans l'industrie.

### 4.1.3 RÉSULTATS SPECIFIQUES

Dans le cas du projet russe, les effets inattendus et les effets symboliques des programmes de formation ont été pris en considération et analysés. Cette démarche enrichit le contenu des résultats de l'étude des effets de la formation. La création d'un réseau réunissant les anciens participants à la formation constitue un autre résultat probant relevé lors de l'évaluation.

En ce qui concerne le projet marocain, il y a lieu de souligner que la méthodologie adoptée peut être qualifiée d'originale, car elle a rarement été utilisée dans les pays en développement. Comme il n'est pas aisé de traiter la question de l'impact économique de la formation, la solution mise en œuvre mérite une attention toute particulière.

L'évaluation marocaine a également mené une analyse en profondeur des bases de données existantes et a décrit les conditions à réunir pour une utilisation intégrée de celles-ci. L'implication de partenaires provenant du ministère marocain de l'Emploi et de la Formation professionnelle a constitué un aspect important. Elle a permis, en effet, d'amorcer un processus de renforcement des capacités.

Certains éléments du rapport marocain se sont révélés dignes d'intérêt. Citons, par exemple, le fait que les entreprises formatrices ont plus souvent déclaré que les compétences de leurs employés faisaient partie de leur stratégie globale. La relation entre l'innovation et la formation constitue un autre résultat pertinent : les entreprises qui innovent ont plus souvent recours à la formation que les autres.

### 4.2 CONTRAINTES COMPARATIVES

#### 4.2.1 LA QUESTION DU GROUPE TÉMOIN

Les méthodes actuelles d'évaluation d'impact se veulent rigoureuses : une

étude des effets doit envisager le scénario contrefactuel, à savoir ce qui se serait produit si le projet n'avait jamais vu le jour (Baker, 2000). Baker souligne également le fait que (p. 1) :

«Pour déterminer le contrefactuel, il est indispensable de ramener l'effet des interventions à une base nette d'autres facteurs – une tâche plutôt complexe. Il s'agit d'avoir recours à des groupes de comparaison ou à des groupes témoins (des individus ne participant pas au programme ou ne bénéficiant pas d'un service), que l'on compare ensuite au groupe de traitement (les individus bénéficiant de l'intervention). Les groupes témoins sont sélectionnés de manière aléatoire à partir de la même population que les participants à la formation, alors que le groupe de comparaison est tout simplement le groupe ne bénéficiant pas de la formation en question. Les groupes de comparaison et de contrôle doivent être semblables au groupe de traitement en tous points, la seule différence entre les groupes étant la participation à la formation.»

L'avantage d'une analyse quantitative par rapport à une recherche qualitative comme celle mise en œuvre dans le cadre du projet russe est que l'évaluateur peut tenir compte de variables exogènes pouvant interférer dans le processus de mise en relation du traitement (formation professionnelle ou formation au management) et de ses résultats. L'inconvénient réside dans le fait que les facteurs exogènes ne sont pas explicitement pris en compte dans le projet russe. De plus, les effets de sélectivité en début de programme ne sont pas exclus des résultats. Ces faits peuvent porter à conséquence pour la signification et l'interprétation des résultats si les individus bénéficiaires sont retenus sur la base de caractéristiques non observées pouvant influencer sur la probabilité de participer au programme ainsi que sur les résultats de ce dernier. Plus précisément, l'évaluateur aimerait non seulement connaître la réponse à la question «comment les managers formés ont-ils agi après avoir participé à la formation?», mais il souhaiterait surtout savoir «comment ces

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

mêmes managers se seraient comportés s'ils n'avaient pas pris part à la formation?». Voilà le contrefactuel qui nous intéresse. Nous ne sommes pas certains que le projet russe puisse répondre à la seconde question, malgré la définition élaborée et documentée des concepts et des méthodes d'évaluation (une «approche holistique et interprétationnelle», comme le stipule le rapport final).

Dans le projet russe, des effets de sélectivité ont vraisemblablement joué un rôle, car les auteurs du rapport final n'ont pas clairement établi quels étaient les critères de sélection des entreprises impliquées dans l'étude de cas. Les critères de sélection des managers semblent avoir posé problème pour les bénéficiaires de la formation eux-mêmes. Cela souligne l'importance de la sélection pour l'évaluation des résultats potentiels des formations, même si l'on adopte une approche qualitative. En effet, les questions de sélectivité peuvent également influencer sur la perception qu'ont les participants de l'efficacité du programme de formation.

Au cours des formations, les environnements culturel et économique, la société ainsi que les informations et technologies disponibles peuvent avoir évolué et modifié l'état d'esprit du manager, indépendamment de la formation suivie.

En ce qui concerne le projet marocain, la méthodologie mise en œuvre n'apporte qu'une réponse partielle à cette difficulté vu que l'évaluation d'impact a été menée a posteriori. Par ailleurs, elle a utilisé un groupe témoin composé d'entreprises possédant les mêmes caractéristiques en termes de taille, de résultats financiers et de secteur d'activité. Néanmoins, elle n'a pas fait usage de techniques d'évaluation aléatoires, ni d'approches communes a posteriori comme l'appariement des évaluateurs.

Les données statistiques initiales montrent que les entreprises formatrices diffèrent des entreprises non formatrices en ce qu'elles recourent plus fréquemment à

l'utilisation des technologies modernes (équipement informatique) et à l'introduction de changements organisationnels (introduction de nouvelles solutions technologiques, adoption d'une démarche qualité). Par ailleurs, la formation peut avoir un effet positif sur les résultats d'une entreprise simplement parce que des processus novateurs sont à l'œuvre. Les évaluateurs marocains auraient dû faire mention de ces éléments afin d'éviter de présenter la formation comme un système systématique efficace permettant d'améliorer les ventes ou la productivité.

### 4.2.2 CONTRAINTES DE L'APPROCHE QUALITATIVE

La principale contrainte de l'approche russe est liée à la méthodologie retenue : la portée des effets ne peut être évaluée avec précision. Quelques exemples peuvent en témoigner. Le rapport relatif au projet russe affirme que «les évolutions de carrière, tant au sein de l'entreprise – par la promotion à une fonction supérieure ou l'octroi de responsabilités supplémentaires dans la même fonction – qu'à travers la mobilité externe, semblaient constituer certains des principaux avantages de la formation» (p. 31). Quatre témoignages viennent illustrer cette affirmation, mais le nombre total ou le pourcentage de cas n'est pas communiqué. Des commentaires semblables peuvent être faits à propos d'autres affirmations telles que «toutes les personnes occupant une fonction de supervision [...] sont convaincues de la pertinence de la formation» ou «la direction est totalement convaincue, elle aussi, [...]» ou encore «les résultats sont parfois insignifiants ou inexistant» (p. 38).

Ce même rapport fait également état du fait que «les participants ont confirmé que leurs performances en termes financiers, économiques et commerciaux s'étaient améliorées [au terme de la formation]» (p. 45), ajoutant que même s'ils n'étaient pas certains que cela était dû à la formation, ils avaient tendance à le penser. Cela souligne l'importance de déterminer la causalité dans une approche qualitative.



## 4. COMPLÉMENTARITÉ DES APPROCHES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

De manière opportune, le rapport propose d'évaluer les effets non intentionnels des programmes de formation. Ainsi d'un point de vue individuel, le bouleversement de la vie des personnes est présenté comme le principal effet non intentionnel. Du point de vue de l'entreprise, le principal effet non intentionnel a été le taux élevé de mobilité externe. Certaines questions demeurent toutefois sans réponse. Combien sont-ils à estimer que leur vie a changé? Quel a été précisément le taux de mobilité externe des personnes formées par rapport à celui d'un manager faisant partie de leur entreprise? Selon quelle fréquence les formations ont-elles fait office d'incubateur économique? S'agit-il d'un cas isolé ou peut-on dire que c'est une règle générale?

### 4.2.3 CONTRAINTES DE L'APPROCHE QUANTITATIVE

L'approche adoptée au Maroc doit incontestablement composer avec les limitations d'une méthodologie reposant sur l'analyse de bases de données existantes et d'informations récoltées à l'aide de questionnaires. La stratégie des acteurs est uniquement dépeinte selon les dimensions retenues a priori pour ces questionnaires. Aucun effet non intentionnel ne peut donc être pris en considération.

Une certaine prudence est de mise lorsque les différences entre entreprises formatrices et entreprises non formatrices sont étudiées en termes de compétitivité à travers la qualité de leurs produits ou l'adoption de nouveaux produits ou de nouveaux processus.

### 4.2.4 PERTINENCE DES RÉACTIONS EN CHAÎNE

Les réactions en chaîne d'apprentissage éventuelles découlant du déploiement de programmes de formation au sein des entreprises ne sont pas abordées<sup>13</sup>. Cela tient pour l'essentiel à la présence d'écueils méthodologiques, et en particulier à la difficulté d'évaluer la présence d'externalités humaines intra-entreprises

dans les évaluations en général. Ce problème peut être résumé comme suit. Les ouvrages consacrés à la croissance endogène soulignent la présence d'externalités technologiques ou sociales qui génèrent un rendement supérieur pour les facteurs traditionnels, notamment le travail. Il est probable que certaines de ces externalités prennent la forme de connaissances générales pouvant être diffusées au sein de l'économie. De même, il est possible que bon nombre d'externalités surviennent dans les entreprises où le travailleur opère puisque c'est là que les processus technologiques sont le plus souvent mis en œuvre et transmis. Nombreuses sont les tâches qui nécessitent un travail en équipe faisant appel à des aptitudes disséminées sur le lieu de travail (Battu et autres, 2003). La formation d'un travailleur peut ainsi faire appel à l'imitation, c'est-à-dire à l'observation de travailleurs qualifiés en train d'exécuter une tâche donnée. Les interactions entre travailleurs peuvent contribuer à l'amélioration des compétences, et la diffusion des connaissances est susceptible d'être supérieure au sein d'un environnement de travail à forte densité de capital humain. Aussi, un travailleur possédant une qualification précise peut avoir une productivité supérieure et donc être mieux rémunéré dans une entreprise à forte intensité de capital humain.

Il est essentiel de considérer les deux sources de capital humain simultanément, car les politiques d'enseignement et les politiques soutenant la formation professionnelle sont susceptibles d'influencer différemment l'environnement du travailleur et celui de l'entreprise. Le fait, notamment, de ne pas prendre en considération les externalités en matière de connaissance au sein des entreprises peut conduire à sous-estimer les bienfaits de ces politiques.

Le rapport relatif aux formations organisées en Russie tient compte des réactions en chaîne lorsqu'il avance que «les individus semblent agir comme un caillou jeté dans une mare : leur influence sur les personnes alentour est modeste,

<sup>13</sup> Cela étant dit, le rapport final relatif au projet russe utilisait le terme d'entreprise de la connaissance.

mais positive. À travers eux donc, la formation prodiguée influe indirectement sur une grande partie de l'entreprise». On peut toutefois se demander dans quelle mesure ce constat peut être généralisé lorsqu'on ne dit mot à propos du nombre de cas concernés.

#### 4.2.5 CONTRAINTES DUES À LA BRIÈVETÉ DE LA PÉRIODE D'OBSERVATION

Les projets ont tous deux souffert du décalage entre le déploiement des programmes de formation et l'observation des effets qu'ils produisent sur les entreprises. Il en a été ainsi au Maroc, où la formation des travailleurs peut prendre plusieurs années avant de générer un accroissement de la compétitivité. Idem en Russie où «concernant les technologies de l'information, certains effets sont déjà visibles, tandis que d'autres se feront probablement ressentir dans un avenir proche» (p. 41).

S'agissant du projet marocain, les résultats et les conclusions doivent être analysés avec davantage de prudence vu le volume restreint de données disponibles, en particulier eu égard à la brièveté de la période durant laquelle les effets de la formation ont été mesurés.

#### 4.2.6 CONTRAINTES DUES AU NIVEAU D'ANALYSE

Si le projet russe s'est attardé au niveau individuel (en le distinguant du niveau de l'entreprise), le projet marocain n'est pas parvenu à adopter une approche individuelle au niveau du travailleur. À vrai dire, l'évaluation effectuée au Maroc n'a pas donné lieu à une grande enquête auprès des salariés, comme le stipulait le cahier des charges.

Même si les participants aux formations en Russie n'ont pas perçu de différence entre les divers programmes de

formation, il aurait été pertinent d'en apprendre davantage sur chacun des projets et chacune des institutions de formation de façon à pouvoir fournir certains conseils pour d'autres programmes similaires.

#### 4.3 POUR UN ÉQUILIBRE DES APPROCHES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

L'adoption de ces deux approches dans le but de cerner pleinement la complexité des mécanismes qui relient les performances de l'entreprise et les politiques de formation peut être considérée comme une démarche de complémentarité en termes d'évaluation complète de l'impact des formations. S'agissant de projets dotés d'une composante «formation», il n'y va pas seulement de changements quantifiables mais également de changements qualitatifs ainsi que d'autres changements plus subtils dans les attitudes et les approches adoptées par les participants à la formation. À cet égard, les approches retenues par chacun des deux projets s'avèrent complémentaires. Cependant, comme l'a souligné Baker (2000, p. 7) :

«Les méthodes qualitatives, et tout particulièrement l'observation des participants, peuvent fournir des indications quant à la façon dont les ménages et les communautés locales perçoivent un projet et à l'influence du projet sur ces personnes. Comme la mesure du contrefactuel est au cœur des techniques d'évaluation des effets, l'approche qualitative a généralement été utilisée en combinaison avec d'autres techniques d'évaluation. L'approche qualitative fait appel à des méthodes relativement non dirigées lors de la conception, de la récolte et de l'analyse. Par ailleurs, les données qualitatives peuvent être quantifiées.»

Cela atteste de la complémentarité des approches qualitative et quantitative.

## 5. CONCLUSIONS

# 5

L'objectif principal du présent rapport était de faire le point sur les évaluations tant qualitative que quantitative de l'impact des principaux programmes et politiques de formation continue dans deux pays partenaires : le Maroc et la Russie. Cet exercice d'évaluation à large spectre est relativement rare. De plus, la méthode «recherche action» adoptée est fort utile ; elle démontre qu'un tel travail d'analyse est réalisable dans le contexte propre aux pays partenaires et les résultats peuvent contribuer au processus de prise de décision politique.

Au lieu de s'attarder sur les résultats des évaluations menées, ce dernier chapitre se penche sur les caractéristiques de ces évaluations. Il aborde également les conditions qui prévalaient au sein des entreprises et qui ont permis le déploiement réussi des études d'impact. Enfin, il tâche d'ébaucher une méta-évaluation des deux projets (Stufflebeam et autres, 2000). Demailly (2006) avance plusieurs concepts analytiques d'examen de l'efficacité sociale des évaluations, y compris la pertinence scientifique, l'efficacité stratégique, la crédibilité, l'efficacité de la formation et

l'efficacité changeante. Tenant compte de certains de ces concepts, nous proposons *in fine* une nouvelle perspective de conception et de mise en œuvre des études d'impact. Dans les grandes lignes, elle s'insère dans ce que nous appelons «policy learning» (apprentissage des politiques) et approfondit le débat relatif à la question fondamentale de savoir si (et de quelle manière) les entreprises utilisent les études d'évaluation? (Leeuw et autres, 2000).

### 5.1 LE DILEMME QUANTITATIF/QUALITATIF

Au cœur du présent rapport, la description de deux études de cas ayant adopté une démarche d'évaluation soit quantitative, soit qualitative. Nous estimons qu'il s'agit là de modèles, car chacune de ces approches se caractérise par une structure et un cadre conceptuel sans équivoque du travail d'évaluation. Par ailleurs, chaque démarche tient compte des particularités du contexte du programme ainsi que du pays où il est mené. Le chapitre 4 ci-avant a présenté les avantages et les contraintes de ces deux approches.

Il est important de souligner que ces deux modèles d'évaluation des effets ne doivent pas être considérés comme des approches incompatibles. Même si elles divergent sur des aspects essentiels comme la définition des objectifs, y compris les effets escomptés et inattendus (Russie), et le recours à des contrôles expérimentaux afin de mesurer les effets d'un instrument (Maroc), elles se recoupent sur d'autres aspects. Un bon exemple de chevauchement est l'objectif de contribuer au processus de prise de décision politique. Dans la pratique, ce concept de modèles qui se chevauchent signifie que les utilisateurs peuvent associer des éléments issus de modèles différents lorsqu'ils conçoivent une évaluation (Stufflebeam et autres, 2000). C'est le cas du projet russe tel que décrit par les autorités nationales dans l'avant-propos.

La collecte d'idées et d'opinions individuelles (en Russie) s'est révélée fort instructive et vitale pour l'évaluation du programme. Il apparaît que les types d'informations récoltées selon cette méthode d'évaluation peuvent compléter une approche plutôt quantitative (cf. l'avant-propos des autorités russes) en l'élargissant davantage.

### 5.2 LE TALON D'ACHILLE DES ÉTUDES D'IMPACT

Fait tout aussi important, le présent rapport a abordé un certain nombre de questions qui sont largement négligées dans les publications dédiées aux évaluations. Tout d'abord, comme le mentionne l'avant-propos des autorités marocaines, une attention particulière doit être accordée aux dispositions relatives à l'organisation de l'étude d'impact (le choix de l'organisme menant l'étude, les connaissances des experts internationaux et locaux, le calendrier, le coût, etc.). Ensuite, les deux études, mais le Maroc en particulier (cf. le chapitre 3 ci-avant), ont pâti de problèmes de coordination entre les diverses sources d'information et de tracasseries administratives dans l'identification, le formatage, la transmission et le traitement des données et des informations. En réalité, les études d'impact impliquent la collecte de volumes d'information

conséquents, et les deux projets indiquent que la disponibilité et la qualité de l'information en constituent le talon d'Achille. Dès lors, une attention soutenue doit être accordée aux procédures d'identification et de collecte de ces informations. Afin de s'assurer que la coopération soit plus qu'épisodique, il est impératif de s'appuyer sur un engagement durable à fournir des informations cohérentes et utiles ainsi qu'à œuvrer avec les fournisseurs et utilisateurs d'informations.

Une ultime question a trait à la manière dont les résultats sont présentés et diffusés. Des séminaires organisés dans les deux pays concernés pour la diffusion des résultats, auxquels ont participé les bailleurs de fonds, ont révélé que les évaluateurs se doivent d'adapter leur discours au public cible. Des présentations hautement techniques peuvent ainsi déboucher sur un certain degré de confusion et d'incompréhension.

### 5.3 ÉVALUATION CENTRÉE SUR L'APPRENTISSAGE DES POLITIQUES

L'importance attribuée par les deux modèles aux implications en matière de politique menée coïncide avec un changement de cap dans les discussions animant le secteur du développement des ressources humaines. Ce changement représente le passage du simple apport de données aux effets des politiques (ETF, 2003 ; Grootings et Nielsen, 2006 ; Mingat et autres, 2003). Il coïncide également avec une importance croissante accordée à la nécessité d'élaborer des politiques reposant sur des faits probants (OCDE, 2007), qui étaye l'action visant à ancrer le choix des politiques dans une connaissance plus fiable de ce qui génère des résultats (Sanderson, 2002). Enfin, il est également lié à la nécessité d'une gouvernance efficace alimentée par une évaluation des politiques et des programmes. Quelle est l'utilisation des évaluations en général et des études d'impact en particulier? Par ailleurs, comment faut-il procéder à une évaluation pour en inciter l'utilisation? Voici quelques questions que les pays partenaires doivent

aborder, non seulement de manière générale mais dans le cadre précis d'une évaluation centrée sur l'apprentissage.

L'évaluation centrée sur l'apprentissage part du principe que toute évaluation devrait être jugée en fonction des nouvelles connaissances qu'elles fournissent au système et de leur utilisation concrète par les parties prenantes. Comme Patton l'écrit fort à propos (2000, p. 427) : «Dans toute évaluation, les parties prenantes potentielles sont légion et les utilisations possibles sont multiples.» La ligne de conduite de l'intervention de l'ETF doit être de faciliter une approche de l'apprentissage des politiques (Grootings, 2004 ; Grootings et Nielsen, 2006). Comme ces derniers le définissent (2005, p. 155), «l'hypothèse de base sous-jacente dans le concept de l'apprentissage des politiques n'est pas tant le fait que les politiques sont susceptibles d'être apprises, mais bien qu'elles sont toutes le résultat d'un apprentissage». Parmi les autres questions à considérer : comment les diverses parties prenantes perçoivent-elles le processus d'évaluation ou encore, quels sont les principales conclusions et les principaux enseignements qu'elles en tirent (cf. les deux avant-propos)?

L'apprentissage à partir d'évaluations ne se résume pas à un transfert de connaissances ou de comportements d'une personne à une autre. Il s'agit également de l'acquisition d'une compréhension et d'une compétence à travers la participation à des projets d'évaluation qui doivent dès lors être considérés comme des processus d'apprentissage. Cette approche nécessite d'accorder une attention particulière à la manière de mettre sur pied des expériences collaboratives et partagées entre différentes parties prenantes – responsables politiques, partenaires sociaux, comité de pilotage et consultants locaux. Cela s'avère particulièrement important lorsque l'objectif est le développement au niveau national de capacités à mener ce type d'évaluations. L'expérience marocaine montre que la position de l'ETF en faveur d'un recours accru à la formation de la part des

entreprises s'est illustrée dans l'identification des besoins de formation des parties prenantes et la conception de la formation au processus d'évaluation et à l'utilisation des données. La formation des parties prenantes marocaines aux méthodes et processus d'évaluation répond à la fois aux besoins à court terme (comprendre la méthodologie et les résultats) et aux besoins à long terme (développer les capacités des décideurs de manière à contribuer à une utilisation accrue de l'évaluation au fil du temps).

Après avoir souligné les avantages non négligeables d'une étude d'impact en matière d'apprentissage des politiques, il y a lieu d'émettre un certain nombre de réserves. Tout d'abord, le débat en cours est limité dans la mesure où le rapport aborde les résultats de deux cas de figure seulement. Ensuite, l'apprentissage qui a eu lieu est difficile à localiser au niveau de l'entreprise ou en dehors des propos des équipes de l'ETF. Encore plus difficile : tenter d'identifier la décision ou la redéfinition précise de la politique pouvant être attribuée à l'étude d'impact. Dans le cadre d'une étude d'impact, l'apprentissage des politiques ne va pas de soi. Le point fort du cadre de l'étude d'impact est qu'il fournit un contexte qui rend possible non seulement l'implication, mais aussi l'engagement actif des parties prenantes nationales dans le pilotage du processus et dans le développement de leur propre compréhension des questions. Dernier enseignement à tirer de ce projet : la réalisation d'études d'impact est aléatoire, ardue, coûteuse et prend beaucoup de temps. Il est donc fortement recommandé de développer les capacités locales à mener les études d'impact, car cela permettra de garantir l'utilité, la faisabilité et la durabilité de celles-ci.

Un projet pilote démarre toujours par une phase de réussite (effet Hawthorne). Une évaluation isolée d'un certain type peut générer des résultats prometteurs. Toutefois, seuls le transfert et la reproduction d'une l'expérience viendront en conforter les résultats. L'expérience a montré que seul un nombre suffisant d'évaluations peut constituer une base solide apte à soutenir la prise de décision.



## ACRONYMES

<b>ATE</b>	effet moyen du traitement (average treatment effect)
<b>ATET</b>	effet moyen du traitement sur le sujet traité (average treatment effect on the treated)
<b>CA</b>	chiffre d'affaires
<b>Céreq</b>	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
<b>CSF</b>	contrats spéciaux de formation
<b>CVTS</b>	enquête sur la formation professionnelle continue (Continuing Vocational Training Survey)
<b>ETF</b>	Fondation européenne pour la formation (European Training Foundation)
<b>GIAC</b>	groupements interprofessionnels d'aide au conseil
<b>IMME</b>	industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques
<b>LATE</b>	effet local moyen du traitement (local average treatment effect)
<b>MICT</b>	ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies
<b>OFPPT</b>	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
<b>PME</b>	petites et moyennes entreprises
<b>PSID</b>	étude de la dynamique des revenus (Panel Study of Income Dynamics)
<b>Tacis</b>	assistance technique à la Communauté d'États indépendants (technical assistance to the Commonwealth of Independent States)
<b>UE</b>	Union européenne
<b>VP</b>	valeur de la production





## BIBLIOGRAPHIE

- Abowd, J.M. et Kramarz, F., 'Human capital and worker productivity: direct evidence from linked employer-employee data', 2006,  
[www.crest.fr/ckfinder/userfiles/files/Pageperso/kramarz/abowdkramarzpaper20060212.pdf](http://www.crest.fr/ckfinder/userfiles/files/Pageperso/kramarz/abowdkramarzpaper20060212.pdf).
- Altonji, J.G. et Spletzer, J.R., 'Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the-job training', *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 1991, pp. 58-79.
- Bacharach, S.B., Gagliardi, P. et Mundell, B. (éd.), *Studies of organizations in the European tradition*, JAI Press, Greenwich, CT, 1995.
- Baker, J.L., *Evaluating the impact of development projects on poverty: a handbook for practitioners*, Banque mondiale, Washington, DC, 2000.
- Barron, J.M., Berger, M.C. et Black, D.A., 'Do workers pay for on-the-job training?', *Journal of Human Resources Education*, 34(2), 1999, pp. 235-52.
- Barron, J.M., Black, D.A. et Loewenstein, M.A., 'Job matching and on-the-job training', *Journal of Labor Economics*, 7(1), 1989, pp. 1-19.
- Barron, J.M., Black, D.A. et Loewenstein, M.A., 'Gender differences in training, capital and wages', *The Journal of Human Resources*, 28(2), University of Wisconsin Press, 1993, pp. 343-64.
- Bartel, A.P., 'Training, wage growth, and job performance: evidence from a company database', *Journal of Labor Economics*, 13(3), 1995, pp. 401-25.
- Battu, H., Belfield, C.R. et Sloane, P.J., 'Human capital spillovers within the workplace: evidence for Great Britain', *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 65(5), Blackwell Publishing, 2003, pp. 575-94.
- Black, S.E. et Lynch, L.M., 'Human-capital investments and productivity', *American Economic Review*, 86(2), 1996, pp. 263-67.
- Brunsson, N., 'Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control', Bacharach, S.B., Gagliardi, P. et Mundell, B. (éd.), *Studies of organizations in the European tradition*, JAI Press, Greenwich, CT, 1995.
- Carriou, Y. et Jeger, F., 'La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement', *Économie et Statistique*, 303(3), 1997, pp. 45-58.
- Cracknell, B., *Evaluating development aid: issues, problems and solutions*, Sage Publications, London, 2000.
- Dearden, L., Reed, H. et Van Reenen, J., 'Who gains when workers train? Training and corporate productivity in a panel of British industries', CEPR Discussion Papers 2486, Centre for Economic Policy Research, London, 2000.
- De Lorenzo formazione, 'Évaluation de l'impact de la formation continue sur les performances des entreprises marocaines', Rapport final, De Lorenzo formazione, 2006.
- Demailly, L., 'Évaluer les évaluations', Figari, G. et Mottier Lopez, L. (éd.), *Recherche sur l'évaluation en éducation*, L'Harmattan, 2006, pp. 203-10.

## LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

- Destré, G. et Nordman, C., 'Les effets de la formation informelle sur les gains : une comparaison sur données appariées françaises, marocaines et tunisiennes', *L'Actualité économique*, 78(2), Montréal, 2002, pp. 179-206.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. et Lowe, A., *Management research: an introduction*, Sage Publications, London, 1991.
- Edelman, M., *The symbolic uses of politics*, University of Illinois Press, 1964.
- ETF, *Learning matters – partager les expériences du passé pour le futur*, Conférence du collège consultatif de l'ETF, 5-7 novembre 2003, déclaration finale, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2003.
- Frazis, H. et Loewenstein, M.A., 'Reexamining the returns to training: functional form, magnitude, and interpretation', BLS Working Papers 325, Bureau of Labor Statistics, 1999.
- Gagliardi, P. et Quaratino, L., *L'impatto della formazione: un approccio etnografico*, Guerini e Associati, Milano, 2000.
- Grootings, P., ETF, 'Facilitating policy learning: active learning and the reform of education systems in transition countries', document de travail, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2004.
- Grootings, P. et Nielsen, S. (éd.), ETF, *ETF Yearbook 2005 – Teachers and trainers: professionals and stakeholders in the reform of vocational education and training*, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2005.
- Grootings, P. et Nielsen, S. (éd.), ETF, *ETF Yearbook 2006 – Skills development for poverty reduction*, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2006.
- Guba, E. et Lincoln, Y., *Effective evaluation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1981.
- Gurkov, I., 'Mapping HRM in Russia: the results of repeated surveys of CEOs', document présenté au Chemnitz East Forum on HRM Management, 1997.
- Hausman, J.A. et Taylor, W.E., 'Panel data and unobservable individual effects', *Econometrica*, 49(6), The Econometric Society, 1981, pp. 1377-98.
- Heckman, J.J., 'Dummy endogenous variables in a simultaneous equation system', *Econometrica*, 46(4), The Econometric Society, 1978, pp. 931-59.
- Heckman, J.J., 'Sample selection bias as a specification error', *Econometrica*, 47(1), The Econometric Society, 1979, pp. 153-62.
- Heckman, J., Ichimura, H., Smith, J. et Todd, P., 'Characterizing selection bias using experimental data', *Econometrica*, 66(5), The Econometric Society, 1998, pp. 1017-98.
- Hotz, V.J., Imbens, G. et Mortimer, J., 'Predicting the efficacy of future training programs using past experiences at other locations', *Journal of Econometrics*, 125, 2005, pp. 241-70.
- ISTUD, 'Impact assessment of training for company development in the Russian Federation', Rapport final, Istituto Studi Direzionali, 2006.
- Kets de Vries, M., Shekshnia, S., Korotov, K. et Florent-Treacy, E., *The new Russian business leaders*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, 2004.
- Latour, B., 'The powers of association', Law, J. (éd.), *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?*, Routledge & Kegan Paul, London, 1986, pp. 264-80.
- Lave, J. et Wenger, E., *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
- Leeuw, F.L., Rist, R.C. et Sonnichsen, R.C. (éd.), *Can governments learn? Comparative perspectives on evaluation and organisational learning*, Transaction Publishers, 2000.
- Leuven, E. et Oosterbeek, H., 'A new approach to estimate the wage returns to work-related training', IZA Discussion Papers 526, Institute for the Study of Labor, 2002.

- Lynch, L.M., 'Private-sector training and the earnings of young workers', *American Economic Review*, 82(1), 1992, pp. 299-312.
- Mincer, J., *Schooling, experience and earnings*, Columbia University Press, New York, 1974.
- Mincer, J. et Jovanovic, B., 'Labor mobility and wages', Rosen, S. (éd.), *Studies in labor markets*, University of Chicago Press, Chicago, 1981, pp. 21-64.
- Mingat, A., Tan, J.-P. et Sosale, S., *Tools for education policy analysis*, Banque mondiale, Washington, DC, 2003.
- Mundlak, Y., 'On the pooling of time series and cross section data', *Econometrica*, 46(1), The Econometric Society, 1978, pp. 69-85.
- Nordman, C., 'La formation sur le tas par diffusion du savoir : estimations sur données marocaines et mauriciennes', *Revue d'Économie du Développement*, 4, 2000, pp. 79-103.
- Nordman, C., 'Formation du capital humain et diffusion du savoir dans l'entreprise : analyse économétrique sur données appariées marocaines et tunisiennes', Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, 2002.
- OCDE-CERI, *Evidence in education: linking research and policy*, OCDE-CERI, Paris, 2007.
- OCDE-PUMA, 'Guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation', PUMA Note de synthèse n° 5, Paris, 1998, <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppmefr/OECDsuivi%C3%A9valuation.pdf>.
- Parent, D., 'Wages and mobility: the impact of employer-provided training', *Journal of Labor Economics*, 17(2), 1999, pp. 298-317.
- Patton, M.Q., 'Utilization-focused evaluation', Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F. et Kellaghan, T. (éd.), *Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation*, Kluwer Academic Publishers, 2000, pp. 425-38.
- Perret, B., *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte, Paris, 2001.
- Popham, W.J., 'Objectives and instruction', Stake, R.E. (éd.), *Instructional objectives*, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 31-64.
- Puhani, P.A., 'The Heckman correction for sample selection and its critique', *Journal of Economic Surveys*, 14(1), Blackwell Publishing, 2000, pp. 53-68.
- Sanderson, I., 'Making sense of "what works": evidence-based policy making as instrumental rationality?', *Public Policy and Administration*, 17(3), 2002, pp. 61-75.
- Scriven, M., 'The methodology of evaluation', Tyler, R.W., Gagné, R.M. et Scriven, M. (éd.), *Perspectives of curriculum evaluation*, Rand McNally, Chicago, 1967, pp. 39-83.
- Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F. et Kellaghan, T. (éd.), *Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation*, deuxième édition, Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Tan, H., 'Do training levies work? Malaysia's HRDF and its effects on training and firm-level productivity', document de travail, Banque mondiale, 2001.
- Tan, H. et Lopez-Acevedo, G., 'Mexico: in-firm training for the knowledge economy', Policy Research Working Paper Series 2957, Banque mondiale, Washington, DC, 2003.
- Taylor, F.W., *The principles of scientific management*, Harper Bros, New York, 1911.
- Turner, B.A., 'Real men don't need soft data', document de travail, 1988.
- Turner, B.A., 'Rethinking organisations: organisational learning in the nineties', document présenté à la EFMD Research Conference, Palerme, 1991.
- Veum, J.R., 'Sources of training and their impact on wages', *Industrial and labor relations review*, 48(4), 1995, pp. 812-26.



FONDATION EUROPÉENNE POUR LA  
FORMATION

LES ÉTUDES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LEURS  
IMPLICATIONS SUR LA PRISE DE DÉCISION  
POLITIQUE

Luxembourg : Office des publications officielles des  
Communautés européennes

2009 – 68 pp. – 21.0 x 29.7 cm

ISBN : 978-92-9157-584-8

doi : 10.2816/12771



## **COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?**

Vous trouverez les publications de l'Office des publications disponibles à la vente sur le site de l'EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>), où vous pourrez passer commande auprès du bureau de vente de votre choix.

Vous pouvez également demander la liste des points de vente de notre réseau mondial par télécopie au (352) 29 29-42758.

TA-30-08-514-FR-C

Copyright photo: ETF/F. Decorato



Office des Publications

*Publications.europa.eu*

ISBN 978-92-9157-584-8



9 789291 575848