

## Évaluation des savoirs et savoir-faire acquis en formation

### Sommaire :

- ✓ Quel est l'objet à évaluer ?-----p. 1
- ✓ Quel est le référentiel ?-----p. 3
- ✓ Quels sont les outils de mesure ?---p. 5
- ✓ Qui commande et qui réalise ?-----p. 6
- ✓ Annexe : résumés des fiches précédentes sur l'évaluation-----p. 7

### En bref...

Évaluer des savoirs et des savoir-faire acquis en formation s'appuie sur la mesure de l'atteinte des objectifs pédagogiques à l'aide de différents outils. Mais cette mesure et ces outils doivent être adaptés à la population concernée et aux connaissances à évaluer.

Cette fiche complète la série de fiches « En lignes » sur l'évaluation en formation<sup>1</sup>. Elle fait le point sur l'évaluation des savoirs et des savoir-faire acquis.

Les trois autres niveaux de l'évaluation en formation ont été respectivement traités dans les fiches « En lignes » :

- N°39 « *Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation* » ;
- N°41 « *Évaluation des effets d'une formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle* » ;
- N°42-1 « *Mémento pour évaluer un dispositif de formation* ».

Un résumé de ces fiches est proposé en annexe de ce document.

Cette fiche s'attache à définir l'objet à évaluer, le référentiel sur lequel s'appuie l'évaluation, les outils de mesure possibles, la nature et le rôle du commanditaire et de l'évaluateur.

### Quel est l'objet à évaluer ?

Pour renforcer ses compétences, une personne a besoin de développer ses connaissances. La formation constitue une des modalités qui permet ce développement.

Les connaissances (savoirs et savoir-faire) acquises en formation constituent l'objet de l'évaluation.

Ces savoirs et savoir-faire s'ajoutent aux aptitudes et qualités propres à chacun pour constituer ce que l'on nomme les ressources individuelles.

<sup>1</sup> Fiche N°38-2 « L'évaluation en formation »

Types de savoirs	Exemples
<p><b>Savoirs généraux</b></p> <p>Ce sont des concepts et des savoirs disciplinaires (scientifiques et techniques) indépendants du contexte professionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les trois piliers du développement durable</li> <li>• Le vocabulaire de base sur les milieux aquatiques</li> <li>• Les grands principes de la sociologie des organisations</li> <li>• Les différents types d'organisation</li> <li>• Les déchets du bâtiment et les techniques de recyclage</li> <li>• Les principes budgétaires de la LOLF ...</li> </ul>
<p><b>Savoirs procéduraux</b></p> <p>Ils concernent les méthodes, les démarches, les modes opératoires relatifs à la réalisation d'une action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus d'élaboration d'un schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie</li> <li>• La démarche d'analyse d'une étude d'impact</li> <li>• L'ordonnancement des étapes d'une conduite de projet</li> <li>• La procédure de publicité pour un appel d'offres</li> <li>• La liste des tâches à réaliser pour l'accueil d'un nouvel agent ...</li> </ul>
<p><b>Savoirs spécifiques à l'environnement professionnel</b></p> <p>Ce sont les savoirs spécifiques au contexte de travail : règles et modalités de gestion, culture d'entreprise, partenaires de projet, habitudes et codes sociaux, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principaux enjeux des élus locaux</li> <li>• Les types de collaboration et d'entente établis entre les acteurs du secteur d'intervention concerné</li> <li>• Les règles en matière d'aménagement du travail pour le service</li> <li>• Les habitudes instaurées lors des réunions avec des représentants des administrations locales ...</li> </ul>
Types de savoir-faire	Exemples
<p><b>Savoir-faire opérationnels</b></p> <p>Ils regroupent des savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relatifs à l'application pratique de méthodes, de démarches et de procédures (savoir-faire procéduraux) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les fonctionnalités d'un logiciel pour réaliser un diaporama</li> <li>• Appliquer une grille d'analyse culturelle sur une organisation</li> <li>• Construire un cahier des charges de maîtrise d'œuvre de formation</li> <li>• Élaborer un budget d'opération ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- constitués des « tours de main », des astuces, des façons de faire construits au cours d'expériences multiples dans un contexte professionnel spécifique (savoir-faire expérimentiels) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédéfinir la durée d'une nouvelle activité</li> <li>• Donner une première estimation de coût à un commanditaire</li> <li>• Anticiper les aléas techniques possibles pour l'animation d'une réunion et prévoir les solutions de remplacement ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- concernant des opérations intellectuelles intériorisées, des modes de raisonnement, des façons d'aborder un problème et de construire une démarche de résolution (savoir-faire cognitifs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire un argumentaire</li> <li>• Structurer le plan d'un discours</li> <li>• Réaliser une synthèse</li> <li>• Élaborer une démarche ...</li> </ul>
<p><b>Savoir-faire relationnels</b></p> <p>Ils se réfèrent à la communication avec autrui et reposent sur des techniques à développer lors d'échanges interindividuels et collectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une attitude d'écoute dans des situations d'entretien</li> <li>• Régler un conflit interpersonnel au sein d'un groupe</li> <li>• Gérer ses émotions dans des situations conflictuelles</li> <li>• Négocier avec des partenaires ...</li> </ul>

En formation, ces savoirs et savoir-faire vont constituer la base des objectifs pédagogiques à atteindre.

## Quel est le référentiel ?

Le référentiel qui va permettre l'évaluation des savoirs et savoir-faire acquis en formation est constitué de l'ensemble des objectifs pédagogiques. Ces derniers décrivent les capacités que le formé doit avoir acquises à l'issue d'une action de formation. Ces capacités vont s'appuyer sur des savoirs et des savoir-faire que la formation se propose d'apporter.

Les objectifs pédagogiques permettent de construire et de conduire l'action de formation, d'organiser les séquences pédagogiques et d'évaluer les acquis pédagogiques. Ils sont exprimés en termes de résultats observables et mesurables en situation de formation. Ils sont élaborés à partir des objectifs de formation qui décrivent l'écart à réduire par la formation entre les compétences requises et les compétences disponibles.

Dans les deux exemples suivants, la définition des objectifs pédagogiques doit être complétée par les conditions de réalisation des exercices à effectuer (durée, moyens matériels, etc.). L'indicateur de mesure pour chaque objectif correspond au résultat acceptable pour l'exercice proposé.

### Un premier exemple de référentiel

Référentiel « Accessibilité »	
Objectifs pédagogiques	Quelques savoirs et savoir-faire évalués
<p><b>Être capable de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nommer oralement ou par écrit sur un plan de bâtiment public les dysfonctionnements en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées. Indicateur : 80% au moins du corrigé-type.</li><li>- Entourer, dans une liste fournie, les grands principes favorisant l'accessibilité pour chaque type de handicap. Indicateur : 100% du corrigé-type.</li><li>- Lors d'une mise en situation devant le groupe, présenter et esquisser sur un plan de carrefour urbain les principaux aménagements à prévoir pour les personnes à mobilité réduite et pour les déficients visuels. Indicateur : 80% au moins du corrigé-type et prise de notes effective des réponses par chaque membre du groupe.</li><li>- Noter sur une feuille les différents obstacles au cheminement d'une personne en fauteuil roulant au fur et à mesure de la projection d'un film de 10' illustrant le parcours d'un piéton en ville. Indicateur : 70% au moins du corrigé-type.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaître chaque type de handicap et leurs caractéristiques.</li><li>• Connaître les grands principes de l'accessibilité.</li><li>• Connaître les normes (dimensions des passages, des ouvertures et des espaces ; pourcentages de pente ; natures des matériaux ; caractéristiques des équipements ; etc.) applicables à l'accessibilité pour chaque type de handicap.</li><li>• Connaître le vocabulaire technique et les principaux matériaux utilisés en bâtiment et aménagement.</li><li>• Savoir lire et interpréter des plans de bâtiment, de carrefour routier et d'aménagements divers (vues en plan ou en 3D, coupes, façades, etc.).</li><li>• Savoir réaliser des schémas simples pour faire comprendre une idée d'aménagement.</li><li>• Savoir exposer clairement ses idées par oral ou par écrit.</li></ul>

Les objectifs pédagogiques présentés dans l'exemple ci-dessus pourraient découler d'un objectif de formation du type :

*« A la fin de la formation, l'agent saura attirer l'attention de ses interlocuteurs, impliqués dans des projets d'aménagement, sur les dispositions techniques à mettre en œuvre en matière d'accessibilité. ».*

## Un second exemple de référentiel

Référentiel «formation de formateurs »	
Ojectifs pédagogiques	Quelques savoirs et savoir-faire évalués
<p><b>Être capable de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parmi trente items proposés, repérer et classer, dans un tableau de trois colonnes, ceux correspondant à des objectifs de formation, à des objectifs pédagogiques, ou à aucun objectif.</li> </ul> <p>Indicateur : 100% du corrigé-type.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître la définition et les caractéristiques d'un objectif de formation.</li> <li>• Connaître la définition et les caractéristiques d'un objectif pédagogique.</li> <li>• Connaître les rôles respectifs d'un maître d'œuvre de formation et d'un formateur.</li> <li>• Repérer les éléments constitutifs d'un objectif pédagogique.</li> <li>• Rédiger un objectif pédagogique observable et mesurable.</li> <li>• A partir d'un contenu envisagé par un formateur, écrire des objectifs pédagogiques adaptés aux objectifs de formation sous-tendant ce contenu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir d'une liste de 10 propositions, repérer et souligner celles qui peuvent être considérées comme des objectifs pédagogiques.</li> </ul> <p>Indicateur : 80% au moins du corrigé-type.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger 3 objectifs pédagogiques adaptés à un objectif de formation proposé.</li> </ul> <p>Indicateur : les formulations sont validées si :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les résultats exprimés sont observables et mesurables,</li> <li>- les 3 objectifs pédagogiques permettent d'atteindre l'objectif de formation, en comparaison d'un corrigé-type.</li> </ul> <p><u>Nota</u> : le corrigé-type peut découler d'une construction collective à partir des propositions individuelles.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au cours d'un jeu de rôle entre un maître d'œuvre et un formateur, construire deux exemples d'objectifs pédagogiques à partir d'un contenu de formation réelle.</li> </ul> <p>Indicateur : les objectifs doivent reprendre les caractéristiques principales d'objectifs pédagogiques établis pour la formation concernée.</p>	

Les objectifs pédagogiques présentés dans l'exemple ci-dessus pourraient découler d'un objectif de formation du type :

*« A la fin de la formation, en tant que maître d'œuvre de formation, l'agent saura conseiller un formateur pour la rédaction d'objectifs pédagogiques correspondant aux objectifs de formation définis. »*

## Quels sont les outils de mesure ?

Les outils de mesure vont dépendre de la nature des objectifs pédagogiques, et des savoirs et savoir-faire sous-tendant ces objectifs.

On peut notamment utiliser	Pour évaluer des
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un questionnaire (ouvert, à choix multiples, etc.)</li><li>• Un schéma « muet »</li><li>• Un texte « à trous » (lacunaire)</li><li>• ...</li></ul>	Savoirs
<ul style="list-style-type: none"><li>• Des mises en situation</li><li>• ...</li></ul>	Savoir-faire techniques Savoir-faire relationnels
<ul style="list-style-type: none"><li>• Une étude de cas</li><li>• ...</li></ul>	Savoir-faire procéduraux

L'utilisation de ces outils et l'exploitation des résultats sont conditionnées par :

- le type de formation, initiale ou continue, avec ou non des besoins de validation de la formation pour l'obtention d'un diplôme, d'une titularisation, etc.
- les caractéristiques de la population à former, des adultes avec une expérience professionnelle, des agents en sortie de parcours scolaire, des populations de jeunes issues des nouvelles générations de type Y, etc.

Par exemple :

Lors d'une action de formation continue « en présentiel », pour des adultes ayant une expérience professionnelle, on va privilégier l'auto-évaluation des connaissances acquises, ainsi que des corrections et des exploitations collectives des résultats.

Dans ce cas, pour permettre au formateur d'évaluer les acquis, et mesurer la progression pédagogique globale, du groupe en formation, les réponses apportées à des tests de connaissances seront regroupées et anonymes.

L'évaluation individuelle des savoirs et savoir-faire acquis pourra tout de même s'effectuer si les personnes concernées y adhèrent. Ce peut être le cas, par exemple, lors de mises en situation de communication (exposé, animation de réunion, etc.) ou lors d'opérations manuelles (montage et démontage d'appareils, réalisation de réparations, etc.).

L'individualisation de la formation attachée à la e-formation, par l'utilisation de didacticiels, facilite l'évaluation individuelle soit par un formateur-tuteur, soit par le formé lui-même.

Dans ce cadre particulier, la réussite à des tests et exercices en ligne pourra permettre, de manière automatique et rapide, de conditionner la suite de l'apprentissage en l'adaptant aux réponses données.

# Qui commande et qui réalise ?

## Commanditaire

Dans le cas d'une validation institutionnelle, en formation initiale ou de prise de poste, le maître d'ouvrage de la formation demandera une évaluation individuelle nécessaire à la délivrance d'un diplôme, à la titularisation d'un élève ou d'un stagiaire, à la prise de poste effective ou sous conditions d'un agent.

*Remarque* : Lors d'une évaluation des effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle, il sera nécessaire de mesurer les acquis en formation et de les distinguer de ce qui relève d'une professionnalisation obtenue en dehors de la formation concernée. Le commanditaire pourra alors être le maître d'ouvrage de la formation ou l'organisation qui accueille la personne formée, voire le maître d'œuvre de la formation.

## Évaluateur

C'est principalement le formateur qui va s'assurer de l'atteinte des objectifs pédagogiques, donc des savoirs et savoir-faire concernés par ces objectifs, en procédant à l'évaluation grâce aux outils les plus appropriés. S'il n'y a pas d'obligation institutionnelle à évaluer les acquis, le formateur peut toutefois mettre en œuvre cette évaluation, car elle va lui permettre de :

- mieux réguler la progression pédagogique collective,
- éventuellement individuelle si les participants sont d'accord.

*Remarque* : Dans le cas d'une évaluation des effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle, c'est au maître d'œuvre de l'évaluation qu'incombera la réalisation de cette évaluation. A cet effet, il s'appuiera sur des opérateurs externes au milieu professionnel ou sur des acteurs désignés appartenant à ce milieu.

**En définitive**, comme pour toute évaluation, celle des savoirs et des savoir-faire acquis en formation va consister à bien cerner l'objet à évaluer, à construire le référentiel de l'évaluation, à définir les modalités pour évaluer : Quels outils de mesure utiliser ? Qui fait quoi dans le processus et à quel moment ?

### Pour aller plus loin

- Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation – De Perreti André – Éditions E.S.F. - 2009
- Comment définir les objectifs pédagogiques – Robert-F Mager – Dunod – 2005
- Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue – Daniel Hameline – ESF éditeur – 1979
- La pédagogie par objectifs : [http://cueep.univ-lille1.fr/pedagogie/La\\_PPO.htm](http://cueep.univ-lille1.fr/pedagogie/La_PPO.htm)

**Guy Panisse**

# ANNEXE

## Résumés des fiches précédentes sur l'évaluation

- **Fiche N°38-2 « L'évaluation en formation »**

Cette fiche présente les finalités, les principes d'action, les étapes d'un processus d'évaluation, ainsi que les principaux niveaux d'évaluation.

L'évaluation en formation doit permettre de réguler les différents paramètres de la formation (cible, objectifs, contenus, modalités, méthodes, environnement et conditions matérielles, posture et relation pédagogique).

L'évaluation en formation peut porter sur les quatre niveaux suivants :

- La satisfaction des participants.
- Les connaissances et savoir-faire acquis.
- Le dispositif de formation.
- Les effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle.

- **Fiche N°39 « Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation »**

Cette fiche présente le plus répandu des 4 niveaux de l'évaluation en formation : la satisfaction des participants. Rappeler son intérêt, préciser ses limites, adapter son contenu aux finalités, aux enjeux et aux modalités de la formation : tel est l'objet de ce document. Quelques exemples d'outils sont proposés.

Ce type d'évaluation permet de recueillir les ressentis, les impressions, les représentations vis-à-vis de l'action de formation, d'autant qu'elle se pratique généralement « à chaud » (en cours ou en fin de formation). Dans le cas où elle s'effectue « à froid » (en situation professionnelle), la prise de recul permet davantage de formuler des opinions basées sur une réflexion quant à l'utilité professionnelle des acquis. Cette évaluation peut porter sur l'ensemble de la formation ou sur une partie de celle-ci.

- **Fiche N°41 « Évaluation des effets d'une formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle »**

Quel a été l'impact de la formation ? Quelles compétences la formation a-t-elle permis de mettre en œuvre ? Ces questions récurrentes peuvent être posées indifféremment par un agent ayant suivi une formation, par le supérieur hiérarchique qui la lui a proposée, par le commanditaire de la formation ou par le maître d'œuvre de la formation. Ce document détaille les différentes étapes permettant de concevoir et de réaliser ce type d'évaluation et précise les modalités pratiques permettant d'établir un diagnostic.

Cette évaluation consiste à analyser les écarts entre les compétences disponibles avant la formation et celles mises en œuvre après la formation, requises pour atteindre les résultats souhaités. L'évaluation des effets de la formation sur les compétences ne peut être menée qu'après une mise en œuvre effective des acquis (on estime à 3 mois le temps moyen entre la formation et la mise en œuvre). La difficulté va consister à déterminer ce qui relève effectivement de la formation.

- **Fiche N°42-1 « Mémento pour évaluer un dispositif de formation »**

Cette fiche propose un ensemble non exhaustif de questions à se poser lorsque l'on souhaite évaluer un dispositif de formation. Il se veut une aide pour attirer l'attention d'un maître d'ouvrage et d'un maître d'œuvre d'évaluation sur les principaux points de vigilance et de contrôle relatifs à la mise en œuvre d'un dispositif.

Dans ce type d'évaluation, on privilégiera l'évaluation des parties pour lesquelles des problèmes sont intervenus, afin de mettre en place des actions correctives. On peut évaluer l'ensemble du dispositif surtout si les causes et les problèmes sont multiples ou liés. On fera plutôt un retour d'expérience et une capitalisation (tirer des enseignements de l'expérience) sur un dispositif global pour reproduire ce qui fonctionne (procédures, méthodes) et corriger ce qui ne fonctionne pas.