



*FAD118 - INGENIERIE D'UNE ACTION DE FORMATION - R.WITTORSKY*

Réponse à appel à proposition :

# ***Formation de tuteurs***

28/02/2013

Fabien FAUCILLE

---

# Appel d'Offre

---



---

PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

Appel à propositions  
Formation de tuteurs

2013

---

## Présentation d'Opcalia Guyane

---

Opcalia Guyane est délégataire d'Opcalia, Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) - interprofessionnel, interrégional et inter-branches - Son champ de compétences régional concerne les entreprises et les salariés relevant du secteur de l'interprofession et des branches associées à Opcalia.

Opcalia participe à la promotion de la Formation Professionnelle, collecte et gère les contributions formation, finance les actions de formation, conseille et accompagne les entreprises dans la gestion et l'optimisation de leur investissement formation, au service du développement des compétences de leurs salariés, et de leur performance globale.

## Le contexte de l'appel à propositions

---

Depuis septembre 2012, Opcalia Guyane accompagne ses entreprises adhérentes pour la mise en œuvre de contrats ou périodes de professionnalisation et notamment par le biais de Prodiat le contrat de professionnalisation sur mesure. Sur le territoire la Région Guyane soutient le déploiement de Prodiat pour l'insertion durable et la sécurisation des parcours professionnels des nouveau salariés.

Dans ce cadre, la fonction et les missions du tuteur sont des gages de réussite de ces périodes de formation. En effet le tutorat est un atout majeur pour l'employeur comme pour le salarié. Il ne s'agit plus seulement de qualifier, mais également de professionnaliser, c'est-à-dire de renforcer l'acquisition des compétences nécessaires pour occuper pleinement le poste de travail. Solution simple permettant d'intégrer un nouvel arrivant au sein d'une entreprise, de l'accompagner en cas d'évolution ou de mobilité professionnelle, le tutorat augmente le taux de réussite associé à tout changement.

Afin d'organiser cet accompagnement, Opcalia Guyane lance un appel à propositions auprès des organismes de formation.

#### **Finalité de la prestation de formation**

---

Permettre aux salariés tuteurs, de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction. C'est à dire acquérir les fondamentaux pédagogiques indispensables pour accompagner les salariés en contrat ou période de professionnalisation dans l'acquisition des compétences attendues sur leur poste de travail.

#### **Prestation attendue**

---

L'organisme de formation retenu interviendra auprès des salariés tuteurs des contrats et périodes de professionnalisation financés par Opcalia.

L'action de formation se déroulera sur la base d'une durée de 21 heures, et concernera 50 salariés tuteurs. La durée de formation pourra être adaptée.

Il est attendu une organisation de la prestation de formation qui tienne compte des contraintes liées à la mise en œuvre de formation pour un public salarié et notamment de très petite entreprise.

#### **Financement et modalités de prise en charge de cette prestation**

---

Cette prestation sera prise en charge financièrement par Opcalia Guyane et contractualisée par le biais d'une convention.

L'organisme ne sera payé que sur la base d'émargements par demi-journée signés par le bénéficiaire et l'organisme de formation.

Les prestations devront être terminées au plus tard le 31 décembre 2013.

## Modalités de réponse à l'appel à propositions

---

### Organismes éligibles

Tous les organismes de formation peuvent se positionner sous réserve des critères suivants :

- ☞ Etre dûment déclaré, doté d'un numéro de déclaration d'activité valide
- ☞ Ne pas intervenir sur le dispositif Contrat de Professionnalisation
- ☞ Justifier d'une expérience et de compétences significatives dans le domaine du tutorat.
- ☞ Etre en capacité d'intervenir sur l'ensemble de la région.
- ☞ Ne pas recourir à la sous-traitance et justifier d'une relation contractuelle avec les intervenants.
- ☞ Accepter de se soumettre aux contrôles d'Opcalia Guyane sur place et/ou sur pièces, à cet effet, une convention sera conclue.

### Positionnement et réponse à l'appel à propositions

- ☞ Une présentation de leur structure faisant mention de son numéro d'activité
- ☞ L'expérience justifiée dans la mise en œuvre d'action de formation
- ☞ Le programme de formation détaillé et la méthodologie
- ☞ Les moyens et outils mobilisés
- ☞ La qualification et l'expérience du (des) formateur(s) sur le domaine de formation visé (joindre les C.V.)
- ☞ Les lieux de formation et équipements mis à disposition
- ☞ Les modalités d'organisation

Appel à propositions formation de tuteurs 2013 - Opcalia Guyane

#### Sélection du prestataire

---

Les propositions sont instruites par les Services d'Opcalia Guyane et présentées pour validation aux partenaires sociaux siégeant aux Instances Paritaires d'Opcalia Guyane. Les réponses aux organismes positionnés seront notifiées par courrier.

#### Critères de sélection

- ✎ Les programmes de formation proposés ;
- ✎ L'expérience justifiée dans la mise en œuvre d'actions de formation ;
- ✎ La qualification et l'expérience du (des) formateur(s) sur le domaine de formation visé ;
- ✎ Les lieux de formation et équipements pédagogiques mis à disposition ;
- ✎ Les modalités d'organisation et de mise en œuvre.

Les dossiers de réponses doivent obligatoirement parvenir sur support électronique à Opcalia Guyane au plus tard le 7 juin 2013 avant 12h00, à l'adresse suivante :  
✉ [baptiste.labeyrie@opcalia-guyane.com](mailto:baptiste.labeyrie@opcalia-guyane.com)

Cet appel à proposition est disponible sur le site du CARIF-OREF Guyane et sur le site [www.opcalia-guyane.com](http://www.opcalia-guyane.com)

Appel à propositions formation de tuteurs 2013 - Opcalia Guyane

# Contextes de la demande

---

## *Contexte du demandeur*

---

En tant qu'Organisme Paritaire Collecteur Agrée (OPCA), vous intervenez pour OPCALIA en Guyane, comme un acteur privilégié de la formation professionnelle continue. En effet, OPCALIA est le 2ème collecteur français au titre de la formation professionnelle continue :

- 91 000 entreprises adhérentes au 1er janvier 2012 dont 65% ont moins de 10 salariés.
- Fonds gérés en 2010 : 417 M€.
- 357 000 salariés formés en 2010.
- 25 opérateurs répartis sur tout le territoire
- **28 branches professionnelles adhérentes au 1er janvier 2012**

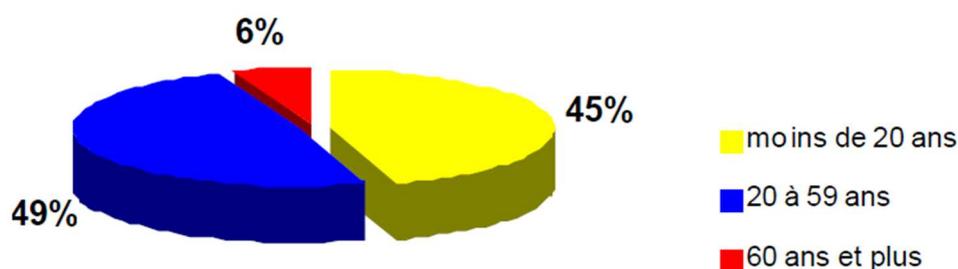
Vous accompagnez les entreprises dans leur projet en formation en développant des services de proximité : conseil, information, financement.

En collectant les contributions formation, vous contribuez à l'insertion et au développement des salariés par la formation. Parmi les dispositifs existants, vous souhaitez développer les contrats de professionnalisation grâce à Prodiat. C'est un dispositif interactif d'accompagnement territorialisé des contrats de professionnalisation qui permet d'accompagner les PME et TPE dans leur recrutement. La réussite de ce dispositif dépend du suivi du bénéficiaire en Tutorat. Et la qualité du tutorat dépend de la formation du tuteur.

Votre demande est une proposition d'une formation sur les missions et la fonction de tuteur dans le cadre d'un contrat ou d'une période de professionnalisation, en Guyane.

## Situation des DOM et de la Guyane

Le Guyane est un département Français d'Outre-mer. Elle compte 232 223 habitant en 2010, avec 45 % de – de 20 ans. On estime à 574 00 habitants en 2040 en tenant compte du taux de croissance annuel.



Source : Chiffres clés édition 2011 CCI de région Guyane

La population active de 73 758 personnes connaît un fort taux de chômage de 21,1% et de 45,1 % pour les – de 25 ans. Le Taux de chômage des actifs ayant au moins un bac +2 est de 4,4%. Ceci montre que la population touchée par le chômage concerne principalement la main d'œuvre peu qualifiée.

L'activité économique est cependant volontaire avec 4 287 projets de recrutement :

Ouvriers du BTP	893
Ouvriers de l'industrie	386
techniciens	151
Personnel d'encadrement	332
Fonctions administratives	325
Vente, tourisme et services	1 128
Social et médico - social	768
<b>Total</b>	<b>4 287</b>

Source : Pôle Emploi – Enquête BMO.

Les départements d'outre-mer sont marqués par une situation de fragilité et de tensions sociales : le taux de chômage est 2,5 fois plus élevé dans les DOM qu'en métropole. Chaque année, près de 120 000 jeunes quittent le système scolaire sans avoir obtenu de diplôme et 60 000 se retrouvent sans aucune qualification. Au terme de 3 ans de vie active, seuls 37 % de ceux qui avaient quitté le système éducatif au niveau du collège et 58 % des jeunes sans diplôme ont un emploi. Les jeunes en situation d'échec scolaire ne sont pas nécessairement intéressés par une formation mais par la professionnalisation en entreprise.

## ***Le contrat de professionnalisation***

---

Le **contrat de professionnalisation** est un contrat de travail qui permet d'accéder à une certification (diplôme, titre, CQP, certification reconnue). Il consiste en l'alternance de périodes d'acquisition de savoir-faire en entreprise et de périodes de formation théorique dispensées en centres de formation (ou par l'entreprise elle-même). La circulaire DGEFP n° 2007/21 du 23 juillet 2007 présente en détail l'ensemble de la réglementation relative aux contrats de professionnalisation.

Les contrats de professionnalisation concernent les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, les demandeurs d'emploi âgés de 26 ans, les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) ou aux personnes ayant bénéficié d'un contrat unique d'insertion et dans les départements d'outre-mer les bénéficiaires de l'allocation de parent isolé (API) .

En 2012 en France, selon la DARES, le nombre des contrats d'apprentissage (294 000) se sera accru de 1,3% tandis que le nombre des contrats de professionnalisation (124 000) a baissé de 9,4% soit assez nettement. Globalement, l'année 2012 s'est terminée sur un léger recul de -2,1% du nombre des contrats d'alternance par rapport à 2011. Ce chiffre montre les difficultés qui persistent pour assurer le développement de l'alternance.

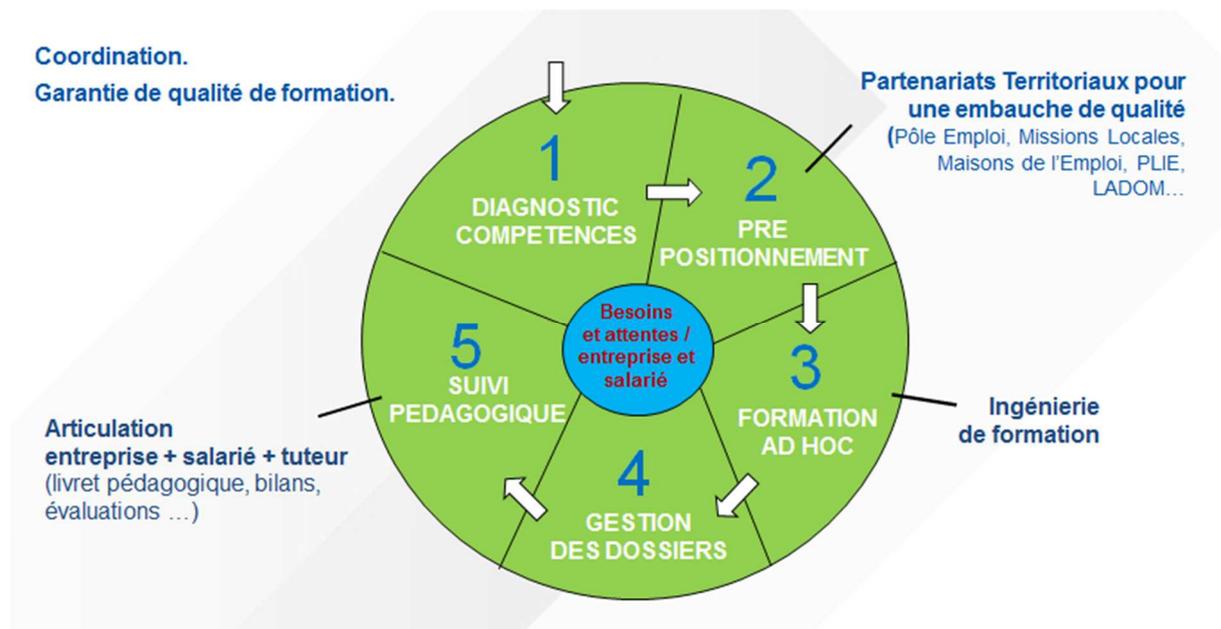
## ***Prodiat, le contrat de professionnalisation sur mesure***

---

Le dispositif Prodiat est un Dispositif interactif d'accompagnement territorialisé des contrats de professionnalisation. Ce dispositif sur mesure s'adresse aux PME et TPE dans lesquels le recrutement du personnel nécessite une polyvalence pour les postes, et pour lesquels les contrats de professionnalisation classiques ne sont pas toujours adaptés (taux de rupture important, manque d'individualisation, absences, ...). Il a pour principal objectif de préparer son bénéficiaire au métier tel qu'il est exercé dans l'entreprise, avec toutes ses spécificités ... et ce, grâce à un parcours de professionnalisation sur mesure, individualisé, permettant d'acquérir les

compétences qui lui manquent.

Le service PRODIAT permet aux TPE-PME régionales, adhérentes à OPCALIA, de pourvoir un emploi en contrat de professionnalisation grâce à un accompagnement des entreprises en 5 étapes :



1. Le **diagnostic recrutement** : analyse du besoin de l'entreprise et élaboration du référentiel métier spécifique.

2. Le **pré-recrutement** : mise en relation éventuelle avec des organismes partenaires pour accompagner l'entreprise dans sa démarche de pré-recrutement (diffusion de l'offre, analyse des CV, pré-sélection des candidatures et participation aux entretiens de recrutement).

3. La **construction du parcours de professionnalisation sur mesure** : identification des besoins de formation par analyse d'écart entre les compétences requises et les compétences du candidat retenu, le choix des formateurs...

4. Le **montage du dossier du contrat de professionnalisation** : prise en charge par l'OF Architecte, en lien avec Opcalia, de l'ingénierie administrative et financière du dossier.

5. Le **suivi du parcours et l'accompagnement Tutorat** : mise à disposition du tuteur et des formateurs des outils de suivi (Carnet de suivi, Fiches de présence, Trames de bilan pédagogique, Séquences pédagogiques...).

## Le tutorat

---

L'une des particularités du contrat de professionnalisation est l'organisation du tutorat. Le bénéficiaire du contrat de professionnalisation est suivi par un tuteur appartenant à l'entreprise d'accueil. Le tuteur assure la liaison entre l'organisme prestataire de la formation et l'entreprise et participe à l'évaluation du suivi de la formation.

Voici comment fonctionne ce tutorat :

<b>QUI ?</b>	Employeur lui-même ou salarié volontaire. <b>À noter</b> : le tuteur doit justifier d'une expérience d'au moins deux ans dans les domaines et qualification visés par l'action de professionnalisation.
<b>POUR QUOI FAIRE ?</b>	Encadrement du bénéficiaire du contrat de professionnalisation : accueil ; aide ; information. Organisation de l'action de professionnalisation : - organisation, suivi et respect de l'emploi du temps du bénéficiaire ; - contribution à l'acquisition des savoir-faire. Liaison avec l'organisme prestataire de formation. Participation à l'évaluation du suivi de la formation.
<b>COMMENT ?</b>	Le tuteur doit disposer du temps nécessaire à : l'exercice de son tutorat ; sa formation personnelle de salarié comme de tuteur.
<b>LIMITES</b>	Employeur lui-même : suivi de deux bénéficiaires au maximum. Salarié : suivi de trois bénéficiaires au maximum.

La fonction du tuteur dans le cadre de Prodiat tient une place prépondérante car il permet d'intégrer tout nouvel arrivant, de l'accompagner, de le faire progresser, de lui transmettre des compétences et d'évaluer ses acquis. Pour mener à bien ces différentes missions, les tuteurs sont équipés d'un carnet de suivi qui comprend différents documents indispensables : référentiel de compétences, parcours de formation, séquences pédagogiques, fiches de suivi, bilans tutorat, feuilles de présence...

# Notre proposition

---

## A. OBJECTIFS DE LA FORMATION

A l'issue de la formation, les tuteurs seront capables de *maîtriser les compétences nécessaires pour accompagner les salariés en professionnalisation sur leur poste de travail.*

## B. OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Etre capable de :

- Définir la fonction du tuteur
  - Spécifier les conditions requises pour être tuteur dans un contrat Prodiat.
  - Enumérer les missions d'un tuteur vis-à-vis du salarié et de l'organisme de formation.
- Etablir et organiser un parcours de formation
  - Elaborer un référentiel de compétences à partir des situations professionnelles recensées.
  - Préparer des séquences de formation en entreprise à partir d'informations et de consignes à transmettre.
  - Etablir un parcours de formation progressif en définissant un objectif à chacune des alternances.
- Etablir et organiser un parcours de formation
  - Accueillir le salarié en préparant son arrivée et en posant les bases d'une relation.
  - Transmettre ses compétences professionnelles en adoptant une attitude pédagogique spécifique.
  - Suivre et évaluer les progressions du salarié à chaque période de travail en utilisant les outils d'évaluation.

## **C. CALENDRIER**

6 sessions de formation seront proposées sur chaque jour de la semaine pour permettre une meilleure flexibilité aux contraintes d'une PME :

Groupe A : Lundi

Groupe B : Mardi

Groupe C : Mercredi

Groupe D : Jeudi

Groupe E : Vendredi

Groupe F : Samedi

Chaque groupe sera composé de 10 personnes maximum

La formation sera déroulée en 6 modules à raison de 2 modules par jour. Les journées de formation seront séparées d'au moins deux semaines. En fin de formation, les apprenants bénéficieront d'un suivi pédagogique personnalisé de 2h en entreprise.

## **D. BUDGET**

3 600 € TTC par session pour les 6 modules de formation soit 21,6k€ pour la 6 sessions, Et 200 € TTC par participant pour le suivi personnalisé, soit 10k€ TTC pour les 50 tuteurs formés. Ce prix comprend les outils et supports pédagogiques et d'animation fournis par notre structure, ainsi que la prise en charge des frais de l'intervenant.

## **E. LIEU DE FORMATION ET EQUIPEMENTS**

Les formations auront lieu à l'espace 5'Arianne, salle Caraïbe. La salle caraïbe permet d'accueillir 20 personnes, et est équipé du matériel audio et vidéo, de tables et de chaises en conséquence. L'espace de congrès offre la possibilité d'une restauration sur place.

## **F. PROGRAMME DE LA FORMATION ET METHODOLOGIE**

### Programme de formation :

- 1 La fonction du tuteur : ½ jour
2. Le parcours de formation : ½ jour
3. Accueillir le salarié : ½ jour
4. Transmettre ses compétences professionnelles : ½ jour
5. Suivre et Evaluer la formation ½ jour
6. La prise en charge du handicap / Bilan : ½ jour

Durée total : 3jours / 21 heures

Modalités : La formation se déroule sur la base d'une pédagogie en atelier basée sur l'analyse de pratique qui amènera chaque stagiaire à la production d'outils personnalisés.

### Supports de formation fournis sous forme de fiches outils :

- Fiche mission du tuteur
- Définir des situations professionnelles
- Planifier des séquences de formation
- Evaluer les compétences professionnelles
- Evaluer le comportement au travail
- Tableau de suivi de l'exercice de la fonction tutoriale

### Intervention d'acteurs :

- Intervention de M BONAMI, dirigeant d'une PME dans le bois et tuteur de 3 de ses salariés consécutivement.
- Intervention de Mme DESIREE de Cap Emploi Guyane.

### Suivi personnalisé :

Un entretien individuel, avec le tuteur en fonction en entreprise, et en pratique tutoriale, fera le point sur les outils utilisés et le déroulement du tutorat : avancement et problèmes rencontrés.

### Evaluation :

A l'issue de la formation, une enquête de satisfaction sera réalisée auprès des stagiaires.

Une évaluation « à froid » mesurera lors des entretiens individuels l'application et la maîtrise des missions des tuteurs

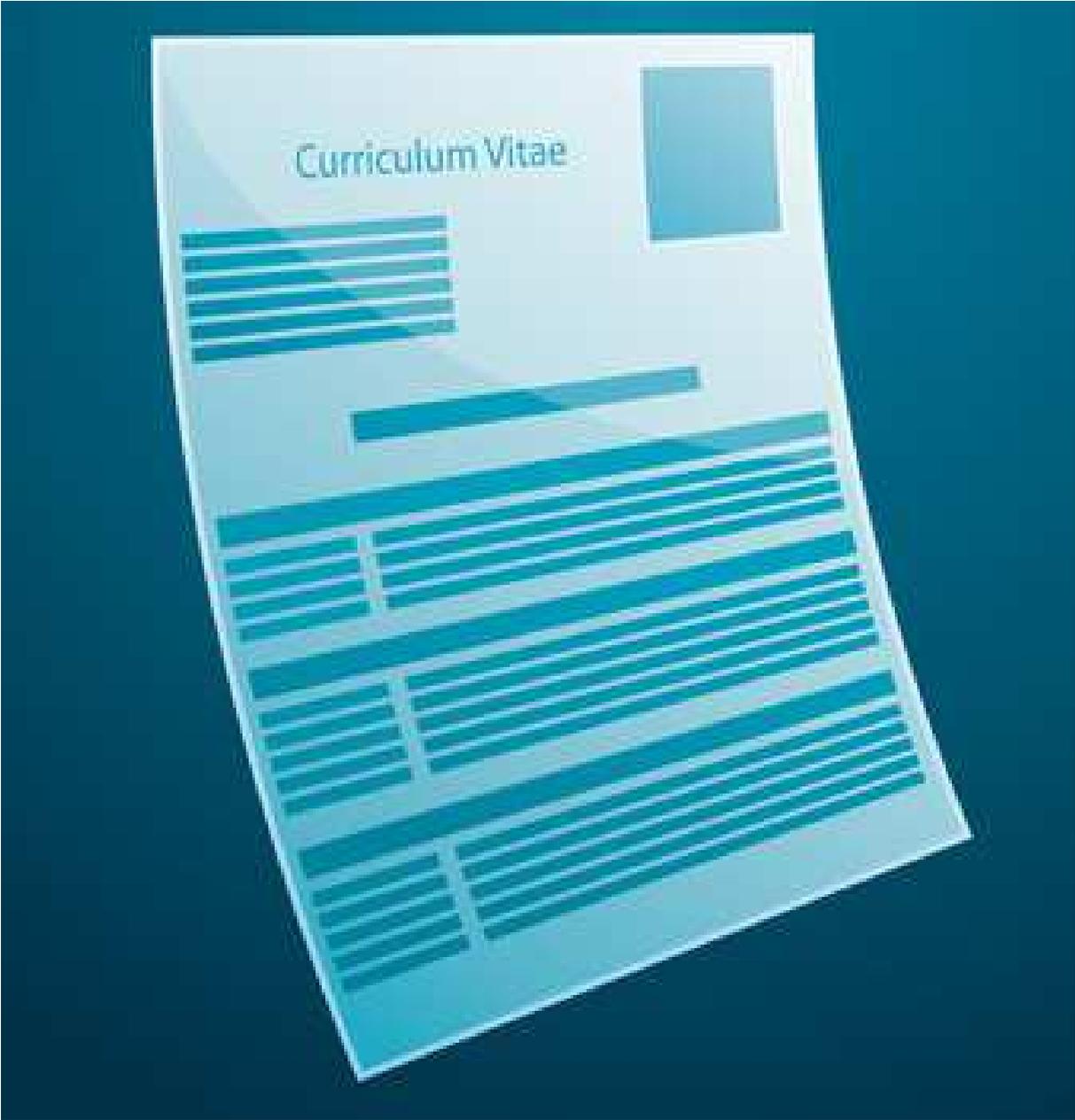
### Validation :

L'assiduité à cette formation, supérieure à 66%, donnera lieu à une attestation de formation.

## **Annexe 1: FICHE D'IDENTIFICATION DE L'ORGANISME DE FORMATION**

- Raison sociale : FFA Projet**
- CODE APE : 85.59A Formation continue d'adultes**
- SIRET : 343 646 789 01 02**
- Adresse : 36 Rue Saint Michel 37000 TOURS**
- Responsable légal et Nom du Correspondant: Fabien FAUCILLE**
- Fonction : Directeur**
- Téléphone : 02 18 36 37 45 / 06 97 12 97 34**
- Email : [f.faucille@FFA-projet.com](mailto:f.faucille@FFA-projet.com)**
- Site Internet : [www.FFA-projet.com](http://www.FFA-projet.com)**
- Année de création : 2007**
- Numéro de déclaration d'activité :**
- Lieu de déclaration : Tours**
- Chiffre d'Affaires Annuel : 220 k€**
- Domaines d'intervention (en relation avec les actions proposées) :**
  - Formation de tuteur
  - Institutions et acteurs de la formation continue
  - Montage juridique et financier de la formation continue
  - Développer l'alternance en entreprise
  - Les dispositif de l'alternance dans les DOM**
- Nombre d'animateurs permanents : 2**
- Nombre d'animateurs vacataires : 24**
- Références / Expériences avec les TPE/PME :**
  - Accompagnement d'entreprises : La brenne, La berrichone
  - Partenaire : Opcalia propreté, OPcalia Réunion, CCI Creuse

**Annexe 2: CV DE L'INTERVENANT**



# LEXIQUE De la formation

*Besoins*

*Page 19*

---

*Cahier des charges*

*Page 20*

---

*Compétences*

*Page 21*

---

*Evaluation*

*Page 22*

---

*Objectif*

*Page 24*

---

*Bibliographie*

*Page 25*

---

## Besoins

---

Le besoin est le manque de ce qui est perçu comme nécessaire. En formation, il est l'écart susceptible d'être réduit par la formation entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues.

La formation n'est pas une fin en soi, c'est pourquoi il est nécessaire de bien définir son besoin. « *La demande en soi porte sur autre chose que les satisfactions qu'elle appelle.* » Jacques LACAN Ecrits. Le besoin n'est donc pas l'envie de formation qui peut être exprimée.

Le besoin est un terme difficile à définir, car subjectif en fonction du point de vue, de son environnement :

- Pour l'entreprise, le besoin est la différence de compétences entre celles du travail d'un salarié aujourd'hui, et celles que l'entreprise souhaite pour celui de demain. C'est le besoin de formation. En général il est prescrit.
- Pour le salarié, le besoin est une perception de manque, une parole exprimée d'un individu, correspondant à son objectif personnel ou de sa situation dans son environnement. C'est le besoin en formation.

Dans tous les cas, le discours est mis en relation avec la situation de travail, pour comprendre la demande et élaborer une réponse qui va au-delà de la simple réponse-formation.

Sa définition résulte d'un processus d'analyse qui est basée sur :

- Le poste de travail (prescrit, réel ou perçu).
- L'organisation en termes de performance ou de compétences en poste
- L'expression des attentes du commanditaire ou du salarié (lors d'entretiens, de questionnaires, ...)

Le besoin de formation est donc un accord entre les acteurs, salarié, entreprise et organisme de formation sur les manques qui pourront être comblés par la formation.

## *Cahiers charges*

---

Dans le secteur professionnel dans lequel je forme, celui de la propreté, il existe également un cahier des charges sur les prestations à réaliser. Le cahier des charges est défini comme « un document écrit dans lequel le client exprime ses besoins en terme de services ou de contraintes ».

Le cahier des charges est le recueil des besoins en formation.

Selon la norme AFNOR X50-756, il est « le document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient des éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés ».

Dans la formation, le client est appelé commanditaire, Maitre d'ouvrage. Le prestataire en formation, appelé maître d'oeuvre est un organisme de formation, un formateur. Il peut être interne, dans le cas où l'entreprise dispose d'un service formation, ou externe. Le cahier des charges régit les relations entre le commanditaire et son prestataire.

Le cahier des charges doit permettre au prestataire de comprendre la demande à l'aide d'éléments de contextes. Il est généralement élaborer par le demandeur de l'action. On y retrouve les éléments suivant : un résumé du projet de formation et le contexte de la formation, le public visé, les objectifs de la formation et ses modalités (Durée souhaitée, Délai de mise en œuvre, Date butoir pour la réponse, Critères de choix : qualité du formateur, méthode pédagogique...

Grâce à ce document, le commanditaire sera dans la capacité, à la lecture des réponses des organismes de formation, de déterminer quelle est la meilleure offre.

A la fin, après validation de la réponse à appel d'offre, le cahier des charges devient un document contractuel.

## Compétences

---

Les compétences directement observables dans la réalisation d'une tâche ne sont qu'une partie visible d'un ensemble complexe. La partie cachée représente les conditions de réalisation et le développement de ces compétences : motivation, savoir, savoir-faire, aptitudes, les réalisations, l'organisation du travail, ... Dans tous les cas, une compétence est la mobilisation de savoir en situation. *La compétence émerge de la situation, et elle n'est observable que dans l'activité.*

Pour Gérard MALGLAIVE, la compétence résulte de la mobilisation de 4 types de savoirs que l'individu va mettre en œuvre pour agir face à une situation déterminée : théorique, procédural, pratique (savoir ouvrier, acquis par l'expérience) et savoir-faire. Ils sont acquis respectivement par une intelligence formatrice et une intelligence pratique.

D'après Guy LE BOTERF, la compétence est la capacité à mobiliser et combiner les ressources internes et externes du professionnel (l'auteur parle de compétence combinatoire). Les compétences se déclinent en savoir (connaissance), savoir-faire et savoir-être (comportement).

Par extension, la compétence sert à désigner l'aptitude à réaliser telle ou telle action, ou à occuper en emploi déterminé.

S.BELLIERA a réalisé de nombreux travaux sur les compétences en étudiant les relations entre l'individu et l'organisation : la compétence est alors un moyen d'adaptation de l'individu.

L'évolution du travail, par l'automatisation et la tertiarisation, a fait évoluer aussi le concept de la compétence : elle est contextualisée, elle est construite, elle est individuelle. Même si un consensus se développe autour de cette idée, celle du caractère transférable de la compétence fait encore débat.

## Evaluation

---

L'évaluation est la comparaison de deux séries de données, le référé (le réel) et le référent (l'attendu).

L'évaluation d'une formation est une action visant à apprécier l'atteinte d'objectifs, de formation ou pédagogique, d'une action de formation, à l'aide de critères définis préalablement. Elle est pensée en amont de la formation. Elle peut être réalisée par le formateur ou par l'entreprise, par une personne extérieure au dispositif (évaluation externe) ou par le formé lui-même (auto évaluation). Elle peut avoir lieu à différents moments : avant le début de la formation, en cours ou à la fin de la formation, et même au-delà (après) de la formation.

Il existe plusieurs types d'évaluations :

- L'évaluation formative est un diagnostic en cours de formation, permettant de modifier, adapter l'action en cours ; l'objectif est de prendre connaissance des progrès du stagiaire et de repérer ses difficultés d'apprentissage pour y remédier.
- L'évaluation sommative est un diagnostic permettant de faire le bilan après une période de formation. L'objectif est de faire un bilan des objectifs que le stagiaire a atteint en vue d'une validation.
- L'évaluation normative est la comparaison de la performance obtenue par un élève aux performances du groupe, ou à des normes en vigueur.
- L'évaluation critériée est l'évaluation fixant la performance atteinte en fonction de conditions et d'exigences connues.

Evaluer, c'est donner de la valeur à l'objet. L'objet est évalué selon des critères, qui sont spécifiés avec des indicateurs attendus. Bien entendu, il convient au départ de choisir l'objet de l'évaluation : satisfaction des stagiaires, atteintes des objectifs de formation ou pédagogiques, des moyens, des effets, ... Il faut essayer au mieux de limiter les effets liés à l'évaluateur pour avoir une mesure fiable et reproductible. Cela

peut prendre différente forme : bilan, test, études de cas, entretien, mise en situation, ...

Dans certains cas, l'évaluation peut faire l'objet d'une reconnaissance ou d'une validation, par des titres ou diplôme homologués délivrés par l'éducation nationale, des certificats de qualification professionnelle par les branches, ou de VAE.

Outre de vérifier l'écart entre les résultats attendus et réels, l'évaluation permet de repérer les effets imprévus de l'action : on perçoit ainsi les changements sur l'environnement qui n'ont pas été identifiés au départ.

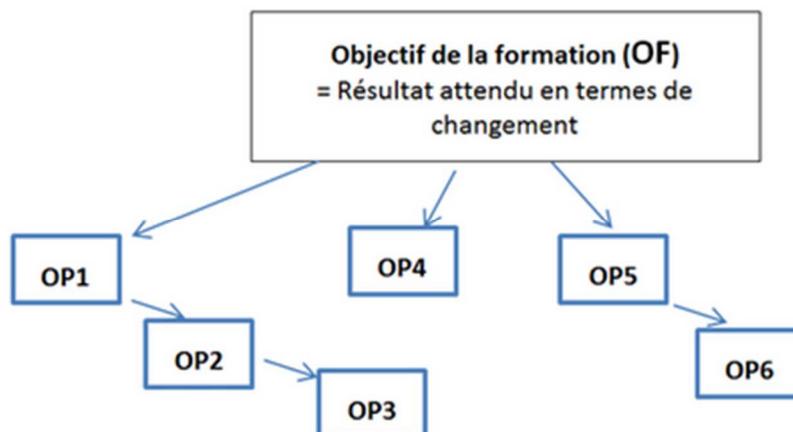
C'est donc un point clé de la formation à ne pas négliger pour ne pas laisser place à des conclusions subjectives, et qui permet de montrer aux acteurs la qualité de prestation et le professionnalisme de la formation.

## Objectif

---

L'**objectif de formation** décrit les compétences à acquérir à la fin de la formation. Il constitue le contrat avec le commanditaire et les apprenants.

L'objectif de formation est décomposable en **objectifs pédagogiques**



L'**objectif pédagogique** décrit en termes de capacité de l'apprenant les résultats escomptés au cours de la formation. Il décrit les actions que les formés mettront en œuvre pendant la formation. Il découle donc de l'analyse des compétences requises. La définition des objectifs pédagogiques est en effet le meilleur moyen pour faciliter la mise en place d'une pédagogie active centrée sur l'apprenant, de préparer l'évaluation de la formation et des acquis, et faciliter l'animation du stage en se référant aux objectifs. De plus, cela permet aux participants de savoir où ils vont et de vérifier s'ils y arrivent.

L'objectif spécifique ou opérationnel décrit, en termes de comportement observable, les résultats, soit au terme de la formation, soit au terme d'une séquence de formation. Son énoncé nécessite certaines exigences: décrire de façon univoque le contenu de l'intention pédagogique et de décrire une activité de l'apprenant identifiable par un comportement observable en mentionnant les conditions dans lesquelles le comportement souhaité doit se manifester et en indiquant à quel niveau doit se situer l'activité terminale de l'apprenant et quels critères serviront à évaluer le résultat. Ces 4 principes ont été définis par TYLER, cité par D.HAMELINE dans les

objectifs pédagogiques en formation initiale et continue.

Autrement dit, il définit objectivement ce que le formé sera capable d'accomplir et dans quelles conditions, et selon quels critères de réussite. Comme il mesure l'écart entre l'intention et le résultat.

Dans tous les cas, il utilise un verbe d'action. En fonction de la capacité à développer, il existe des registres à utiliser : BLOOM (79), HAINAUT (77), BIRZEA (79). Il doit être écrit du point de vue du stagiaire.

De ces définitions d'objectifs pédagogiques, P. MERIEUX a contribué à développer la pédagogie par objectif.

*Bibliographie*

---

Manager le formation de Alain MEIGNANT, Editions LIAISONS

Les 100 mots de la formation de Jean WEMAERE, Que sais-je ? , puf

Développer les compétences par une ingénierie de formation d'André GUITTET, ESF éditeur

Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation de André DE PERETTI - Jean BONIFACE et Jean-André LEGRAND, Guide pratique, ESF Éditeur

Réaliser un projet de formation d'Abraham PAIN, Les éditions d'organisation