

GUIDE DU RESPONSABLE DE FORMATION

(version du 30 novembre 2012)



LE GUIDE DU RESPONSABLE DE FORMATION

SOMMAIRE

GLOSSAIRE.....	3
Le plan de formation.....	5
• La GPEEC.....	6
• Le cadre général du plan de formation.....	10
• L'élaboration du plan de formation.....	11
• L'accompagnement du plan de formation.....	12
• Le suivi et l'évaluation du plan de formation.....	13
Le cahier des charges.....	16
• Les acteurs de la formation.....	16
• Les différents éléments du cahier des charges.....	17
• Annexe 1 (liste de verbes pour rédiger les objectifs)	22
• Un exemple de cahier des charges.....	23
Marché public de formation.....	26
• Le contexte	26
• Les clauses administratives.....	26
• Le cadre d'intervention.....	28
• Le règlement de consultation.....	29
• Exemple de grille d'analyse des offres et fiche d'évaluation.....	30
Formation à la pédagogie.....	32
• Répondre à l'attente des stagiaires adultes.....	32
• Les doutes du formateur face aux stagiaires adultes.....	36
• Communiquer	38
• Aider la mémoire.....	42
Préparer une formation.....	45
• Les objectifs pédagogiques.....	45
• Le public cible.....	49
• Les conditions matérielles	50
• Les étapes du cours.....	52
• Les méthodes pédagogiques.....	55
• L'animation d'un module.....	57
• Le pré requis.....	22
Evaluer la formation.....	60
• Pourquoi évaluer une formation ?.....	60
• Comment évaluer une formation.....	67
• Annexe 1 (synthèse de l'évaluation de l'efficacité d'une formation).....	72

GLOSSAIRE

La formation :

La formation est un processus d'acquisition, de maintien et d'amélioration de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels. La formation induit une notion d'apprentissage qui la distingue des actions de communication et d'information.

La formation initiale :

La formation initiale regroupe les actions suivies par les fonctionnaires stagiaires en première titularisation, les actions suivies par les fonctionnaires après changement de corps au choix ou sur examen professionnel lorsque la formation est applicable aux lauréats des concours

On distingue deux types de formation initiale :

- La formation initiale diplômante, sanctionnée par l'obtention d'un diplôme ou d'un titre.
- La formation initiale post-recrutement, qui est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou promus par liste d'aptitude.

La formation continue :

On distingue en formation continue les actions de perfectionnement et les formations pour le développement personnel des agents.

Les actions de perfectionnement ont pour objet de :

- Maintenir la qualification acquise et acquérir des qualifications plus élevées et de nouvelles compétences;
- Anticiper et accompagner les projets de changement : évolution des missions, des méthodes et des techniques;
- Accéder à des emplois exigeant une qualification nouvelle ou à des activités professionnelles différentes.

L'action de formation :

L'action de formation est le processus mis en oeuvre dans le cadre d'objectifs de formation définis par un maître d'ouvrage, pour permettre aux apprenants d'atteindre les objectifs pédagogiques fixés.

La demande de formation

La demande de formation est l'expression d'une attente d'un individu ou d'une structure. Cette demande peut être exprimée par exemple lors des entretiens d'évaluation. Après analyse par le maître d'ouvrage, elle peut devenir un besoin de formation.

Le besoin de formation

Le besoin de formation résulte de l'identification d'un écart entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues, susceptible d'être réduit par la formation.

L'ingénierie de la formation

L'ingénierie de formation regroupe les différents processus mis en oeuvre par le maître d'ouvrage pour construire une action de formation, depuis l'analyse de la pertinence de la réponse formation et des besoins de formation jusqu'à la conception de l'évaluation.

L'ingénierie pédagogique

L'ingénierie pédagogique est la fonction qui regroupe les différents processus conduits par le maître d'œuvre et / ou le formateur pour construire et produire le dispositif pédagogique nécessaire à la réalisation d'une action de formation.

LE PLAN DE FORMATION

La présente fiche vise à s'approprier le processus d'élaboration et de gestion d'un plan de formation en fonction des orientations hiérarchiques. Il s'agit successivement de :

- Recueillir les besoins en formation et les agréger, en distinguant les besoins collectifs des besoins individuels ;
- Analyser ces besoins, les hiérarchiser et les ordonner dans le temps, en fonction des priorités définies (compétences à acquérir et/ou en fonction des opportunités) ;
- Maîtriser les outils et les techniques pour valoriser le plan de formation : cibles, acteurs relais, relais d'opinion, supports divers...;
- Construire des tableaux de bord et évaluer la pertinence du plan de formation.

Le plan de la fiche est le suivant :

I – La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC)

II – Le cadre général du plan de formation

III – L'élaboration du plan de formation

IV – L'accompagnement du plan de formation

V – Le suivi et l'évaluation du plan de formation

I – La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC)

La GPEEC a pour finalité de mettre en adéquation à moyen terme les besoins en compétences en partant des ressources humaines actuelles.

Son domaine d'action s'appuie à la fois sur des aspects quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (compétences) qui sont interdépendants. Combien d'agents doivent-ils être formés et à quel niveau faut-il les amener ? En fonction du nombre et des besoins, une hiérarchisation pourra être instaurée.

La démarche vise à déterminer les écarts entre les besoins actuels de compétences et les besoins futurs. Elle se déroule en trois phases :

Phase 1 :

Il convient tout d'abord d'identifier et d'analyser les facteurs d'évolution ayant un impact sur les missions des agents et sur leur façon de les exercer.

Phase 2 :

L'étude de ces impacts sur les métiers permet ensuite de recenser les nouveaux besoins en compétences. Cette phase nécessite qu'aient été préalablement définies des « familles professionnelles » listant les différents métiers et donnant la définition de leurs tâches précises. L'objectif est de connaître, pour chaque métier, le nombre de personnes l'exerçant ainsi que la répartition de ces personnes par catégorie, par âge et par genre.

En effet, la priorité doit être de former les plus jeunes au détriment des plus âgés. La GPEEC permet ainsi d'orienter et de hiérarchiser les choix du plan de formation.

Les familles professionnelles sont le plus souvent déterminées par Direction Générale ou Direction. Voici à titre d'exemple, les familles déterminées lors de la mise en œuvre de la GPEEC à la Direction de la Comptabilité Publique française (aujourd'hui intégrée à la Direction Générale des Finances Publiques) :

- 1 - RECOUVREMENT DES RECETTES DE L'ETAT
- 2 - FONCTION COMPTABLE DE L'ETAT
- 3 - SECTEUR PUBLIC LOCAL
- 4 - DEPOTS ET SERVICES FINANCIERS
- 5 - DOMAINE
- 6 - SOUTIEN
- 7 - AUDIT ET EXPERTISE
- 8 - MANAGEMENT
- 9 - RESSOURCES HUMAINES
- 10 - BUDGET ET LOGISTIQUE
- 11 - INFORMATIQUE
- 12 - PILOTAGE ET STRATEGIE

Exemple de données statistiques sur les « chargés de la comptabilité de l'Etat »

- 975 Chargés de la comptabilité de l'Etat en Trésorerie générale

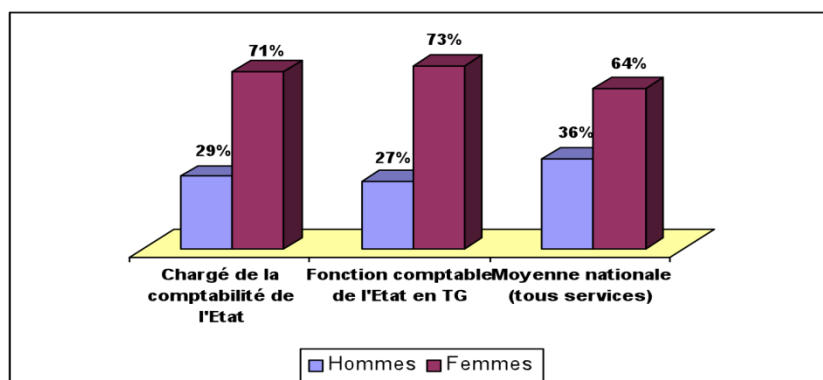
- Répartition par catégorie

Catégorie B	Catégorie C
45%	55%

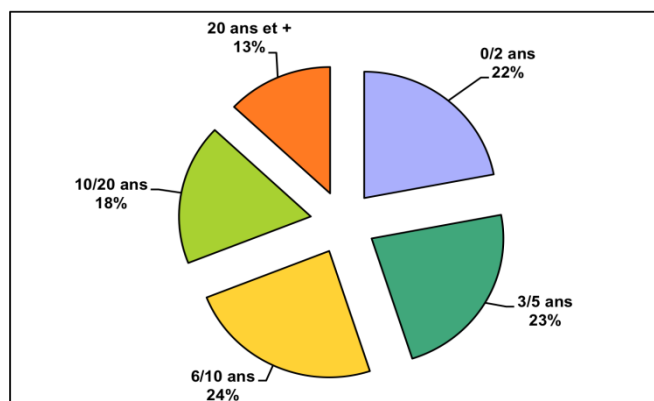
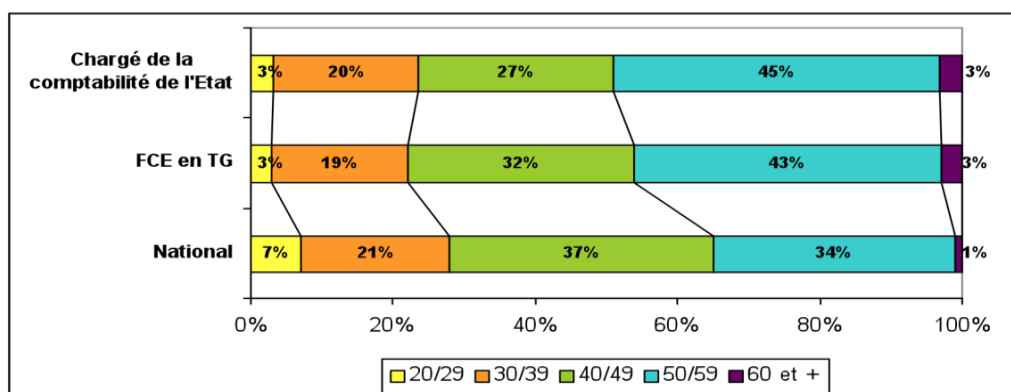
- Taux d'activité et répartition par temps de travail

50%	60%	70%	80%	90%	100%	Taux d'activ moyen
5%	1%	1%	18%	3%	72%	0.93

- Répartition hommes / femmes



- Répartition par âge



Les différents métiers composant chaque famille professionnelle sont ensuite déclinés et les différentes activités et tâches qui leur sont relatives sont détaillées dans des « fiches métier ». La fiche métier décrit tout ce que l'agent est amené à exécuter comme tâches.

Métier	
CHARGE DE LA COMPTABILITE DE L'ETAT EN TRESORERIE GENERALE	
Grade	Domaine fonctionnel
Catégories B et C	Fonction comptable de l'Etat (FCE)
Définition synthétique	
Le chargé de la comptabilité tient la comptabilité de l'Etat et centralise les opérations des services et des comptes secondaires.	
Activités	
Type	Contenu
Centralisation des opérations des comptes secondaires	➤ Réception des opérations des postes non centralisateurs (trésoreries), des administrations financières (impôts et douanes) et des régies de l'État ➤ Transferts entre comptes
Tenue de la comptabilité générale de l'État	➤ Enregistrement des opérations comptables des services de la trésorerie générale dans la comptabilité générale de l'État (CGL) ➤ Intégration des opérations des postes non centralisateurs et des administrations financières ➤ Édition des états financiers
Tenue du compte Banque de France et opérations de trésorerie	➤ Tenue quotidienne et consolidation annuelle du compte bancaire : encaissements sur le compte par virement, carte bancaire, chèque ou prélèvement et paiement par virement ➤ Traitement des rejets de virements, des chèques impayés, chèques étrangers et mandats - Tenue de la caisse : approvisionnement et dégagement, encaissement de recettes et paiement de dépenses en numéraire, opérations de change
Opérations annuelles	➤ Opérations d'inventaire du parc immobilier, des immobilisations et des stocks ➤ Intégration des produits et des charges à rattacher à l'exercice ➤ Intégration comptable des provisions pour risques et charges et des amortissements ➤ Établissement du compte de gestion ➤ Reprise de la balance d'entrée
Opérations particulières	➤ Tenue du compte de dépôt des collectivités et établissements publics locaux ➤ Avances et dotations aux collectivités et établissements publics locaux ➤ Encaissement et remboursement de consignations ➤ Dette financière : enregistrement comptable de la dette et paiement de l'échéance
Contrôles comptables	➤ Application des contrôles internes comptables de 1^{er} niveau au sein du service conformément au plan départemental de contrôle interne ➤ Contrôle des opérations à enjeux financiers, des anomalies, des rectifications d'écritures comptables ➤ Suivi des comptes d'imputation provisoire ➤ Contrôle de la balance et du sens des comptes ➤ Ajustement entre la comptabilité auxiliaire et la comptabilité générale
Activités particulières des adjoints	➤ Assistance du chef de service dans ses attributions : organisation du service, formation des agents, suivi des objectifs du service, supervision du contrôle interne, référent des postes comptables et des administrations financières en matière de comptabilité de l'Etat ➤ Rôle d'interface entre les agents et le chef de service : référent sur les opérations complexes

Phase 3 :

Étude des métiers les plus sensibles aux évolutions en cours.

Il s'agit de déterminer les écarts entre les métiers existants et les métiers à venir, afin de pouvoir combler les besoins ainsi identifiés par de la formation professionnelle continue.

Les nouveaux besoins en compétences identifiés peuvent être les suivants :

- Capacité à acquérir et à s'approprier des connaissances nouvelles liées à la modification du cadre normatif ;
- Capacité à développer expertise et analyse à partir d'une matière juridique et /ou technique ;
- Compétences liées à l'utilisation d'outils nouveaux ;
- Compétences liées à de nouvelles méthodes de travail qui modifient les compétences requises et, le cas échéant, la culture professionnelle de certains métiers ;
- Développement de compétences relationnelles : accueil de l'utilisateur, modification des relations avec les partenaires (collectivités locales, ordonnateurs).

La GPEEC constitue un moyen d'aboutir à de meilleures formations en ciblant les besoins précis et les personnes concernées. C'est donc un outil qui facilite l'élaboration du plan de formation, mais ce n'est pas un outil indispensable. On peut élaborer un plan de formation sans GPEEC. Cependant, la GPEEC est un instrument d'aide à la décision.

La GPEEC peut être initiée par la Direction Générale, par agrégation des niveaux locaux. Elle relève d'une démarche de stratégie et de gestion des ressources humaines et peut être utilisée ensuite pour la formation.

La mise en œuvre de la GPEEC relève donc souvent d'une décision politique de la Direction Générale. C'est ensuite la Direction des Ressources Humaines qui est chargée de sa mise en place en termes de recensement des données et de présentation des résultats à la hiérarchie. Ce recensement est mécanique et lourd. Mais la GPEEC permet à terme d'anticiper et d'avoir un recrutement cohérent.

II – Le cadre général du plan de formation :

Le plan de formation se décompose de la manière suivante :

- Description des compétences à acquérir ou à perfectionner pour un effectif donné ;
- Définition d'un calendrier ;
- Planification des formations.

Le plan de formation formalise la traduction en actions précises de l'objectif fixé. C'est donc un enjeu important, dont l'objectif peut aussi être la promotion des agents.

2.1 La finalité du plan de formation :

Le plan de formation répond à une modification de l'environnement de travail, qui peut résulter de différents facteurs :

- Evolution du contexte juridique et organisationnel
 - Nouvelles missions, nouvelles responsabilités
 - Rapprochement de l'administration et de la population
- Evolution des missions de service public
 - Modernisation du secteur public
 - Compétence accrue des personnels
 - Satisfactions des besoins de formation des agents
 - Renforcement du management
- Evolutions stratégiques et technologiques, adaptation à la situation économique
- Evolution des contraintes
 - Maîtrise budgétaire et fiscale
 - Maintien d'un effectif adapté

2.2 Le processus d'élaboration du plan de formation :

La 1^{ère} étape consiste à définir **une stratégie de formation**, à court, moyen et long terme. Cette stratégie est nécessaire pour l'évaluation des besoins, et elle doit être définie en termes de délais.

La 2^{ème} étape est de décliner **des objectifs** précis et prioritaires.

La 3^{ème} étape vise à déterminer **les compétences existantes**.

La 4^{ème} étape est caractérisée par **la détermination des écarts** entre les compétences existantes et celles dont on a ou dont on aura besoin en termes de connaissances futures.

La 5^{ème} étape réside en **la définition des besoins**, identifiés sur la base des écarts.

Enfin, **la 6^{ème} étape** consiste à **déterminer les priorités**. Le plan de formation doit être chiffré en nombre des personnes à former et détaillé dans le temps avec un calendrier.

III - L'élaboration du plan de formation :

3.1 L'identification et l'analyse des fondements du plan de formation :

Le plan de formation est la synthèse d'éléments provenant de différentes sources : fonctionnaires, DRH, hiérarchie, etc. Peuvent ainsi inspirer le contenu du plan de financement :

- Les projets de changement (ex. mise en œuvre de la LOLF) ou d'investissement ? Ils correspondent à des choix volontaristes retenus par les directions générales. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projet de modernisation d'une unité, projet d'informatisation d'une cellule, etc) ;
- Les problèmes ou dysfonctionnements courants du service (ex. erreur de gestion ou défaut de qualité, procédure inadéquate, délai non respecté) ;
- Les souhaits exprimés par les agents afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel (nécessité cependant de privilégier les formations techniques) ;
- L'évolution des métiers et des professions (ex. mise en place de nouvelles procédures ou d'une nouvelle application informatique). Il ne s'agit pas là de choix volontaristes mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel ;
- Les changements culturels (ex. français de la fusion de la DGI et de la DGCP en DGFIP).

3.2 L'analyse des besoins et leur transcription en objectifs :

- La contribution attendue de la formation doit être identifiée et estimée. Il est donc particulièrement important, lors d'une réforme, de déterminer quels sont les éléments relevant de la formation.
- Il s'agit ensuite de décrire et de comparer les profils attendus et les profils réels existants.
- Les orientations et contraintes doivent bien évidemment être prises en compte, notamment les contraintes budgétaires et les contraintes d'effectifs et de services.
- Les priorités à retenir sont déterminées à la fois qualitativement et quantitativement. Il est souhaitable que ces objectifs soient définis :
 - en termes opératoires, c'est-à-dire évaluables ;
 - en termes de comportements globaux ;
 - par catégorie d'emplois types ;
 - en précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints, compte tenu des contraintes d'exploitation et de fonctionnement.

Quelles sont les méthodes d'analyse des besoins ?

- **La diffusion d'un catalogue**, qui doit proposer à la fois des formations techniques faites par des formateurs internes, des formations réalisées par des formateurs externes, ou encore des inscriptions à des séminaires à l'extérieur. Le catalogue doit préciser : la durée de la formation, ses dates, son contenu ainsi que l'existence d'éventuels pré-requis.
- **Le questionnaire aux agents**, qui nécessite une centralisation de la DRH et s'avère difficile d'exploitation.
- **Les entretiens avec les agents ou avec des groupes d'agents**. Il s'agit d'impliquer les agents pour les amener à formuler eux-mêmes le besoin parfois déjà identifié de formation.
- **L'analyse des évaluations ayant déjà eu lieu**.
- **L'audit extérieur**, à travers la constatation de certaines carences, débouche souvent sur des conseils de renforcement des capacités des agents et constitue un pourvoyeur essentiel d'informations pour les responsables de formation.

3.3 L'élaboration et la validation du plan de formation :

- Il s'agit tout d'abord d'identifier les actions de formation, dont certaines seront retirées après avoir été dispensées alors que d'autres seront pérennes. Certaines formations peuvent aussi se décliner en plusieurs étapes : on parle d'escaliers pédagogiques lorsqu'il convient par exemple d'avoir suivi l'initiation avant le perfectionnement puis la spécialisation sur une thématique donnée.
- Il convient de décrire le cahier des charges de chaque formation, qui pourra être réalisé en interne ou en externe. Le cahier des charges explicitera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action de formation.
- Il faut ensuite ordonner les actions, c'est-à-dire à la fois les hiérarchiser et les positionner dans le temps. D'où la nécessité d'une validation par le top management.

IV – L'accompagnement du plan de formation :

Un plan de formation implique de communiquer sur ce qui a été fait, ce que l'on va faire et sur ce qu'on prévoit de faire à moyen terme. Il est en effet intéressant que les agents sachent qu'ils participeront à une formation dans les deux ou trois ans par exemple. Pendant la réalisation du plan de formation, il conviendra aussi de communiquer en donnant des repères sur ce qui a été fait et ce qui reste à faire.

Il est important d'annoncer le lancement de l'élaboration du plan de formation. Cela peut se faire lors de réunions, mais aussi par affichage dans les services. En mode pluriannuel, il est

bon d'informer sur le bilan de l'année écoulée et sur les perspectives en matière de formation.

Il faut absolument communiquer sur ce qui se fait, en utilisant la publication de photos des formations effectuées sur les sites des DG et du MEF. La hiérarchie doit être impliquée dans la formation.

La communication du plan de formation		
Actions à mener	Exemples	Période
Annonce du lancement de l'élaboration du plan	Note de la direction, mailings, affichage...	...
Information sur le bilan de l'année écoulée	CR écrit et réunion de service	...
Information sur le plan N+1	Synthèse en réunion de service	...
Information sur le planning annuel des actions	Annonce en réunion de service, mailings, affichage...	...
Rappel mensuel des actions programmées	Annonce en réunion de service, mailings, affichage...	...

V- Le suivi et l'évaluation du plan de formation :

5.1 Le suivi du plan de formation :

Le plan de formation peut être voué à l'échec si :

- La hiérarchie n'est pas impliquée dans les choix de formation.
- L'implication de chaque acteur est insuffisante.
- La communication tout au long du projet du plan de formation n'est pas correctement véhiculée auprès de tous les acteurs.

Le suivi du plan de formation nécessite la mise en place d'un tableau de bord, précisant notamment :

- le coût de la formation (afin de permettre le glissement de certaines formations en cas de problèmes budgétaires) ;
- le public cible (qui sont les agents bénéficiaires de la formation en qualité et en nombres) ;
- le rappel des priorités retenues ;
- le respect de l'échéancier prévu.

Un exemple de tableau de bord :

Domaine du stage	Objectifs de formation	Intitulé du stage Durée Organisme	Bénéficiaires	Priorité	Coût	Echéance
Préparation concours	Faciliter le déroulement de carrière	Prépa concours	4 agents service RH 2 agents service paie	1		
Informatique	- Valoriser le potentiel humain - Améliorer les conditions de travail - Augmenter le professionnalisme en adaptant les agents aux évolutions techniques	- Formation Word-Excel - Formation logiciel de paie par organisme X - Formation expert informaticien	- 3 agents service.... - 2 agents service paie - 2 agents service informatique	1		
Management Gestion	- Valoriser le potentiel humain - Augmenter le professionnalisme	- Formation à la GRH - Formation organisation financière - Formation gestion financière	- 8 agents (1 par direction) - 2 agents affaires juridiques - 1 agent service financier	1		
Langue	- Augmenter le professionnalisme - Ouvrir les agents à l'Europe/étranger	Anglais: cours collectif Une fois tous les 15 jours par organisme X	4 agents par direction	2		
Droit	- Augmenter le professionnalisme	- Droit de la communication (1 jour)	2 agents du service affaires juridiques	2		
Métier	- Valoriser le potentiel humain - Augmenter le professionnalisme	Formation comptabilité publique 2 jours Formation marchés publics 2 jours	2 agents du service affaires juridiques 2 agents du service financier	2		
Développement personnel	- Favoriser l'épanouissement personnel	Avoir confiance en soi ½ journée Organisme X	M. X du service Y	2		

5.2 L'évaluation du plan de formation :

Il est important d'évaluer le plan de formation lui-même. En effet, cette évaluation doit permettre à la collectivité de savoir : si les objectifs de sa politique de formation ont été réalisés de façon cohérente et efficiente, si la communication, l'implication des différents acteurs ont bien permis de satisfaire les priorités de la collectivité. Dans le cas contraire, cette évaluation permettra de rectifier, d'améliorer certains processus et choix.

Il s'agit de vérifier si les objectifs ont été réalisés et s'ils l'ont été de manière cohérente.

Cette évaluation repose sur différents types d'indicateurs :

- La conformité : quel est le taux de réalisation du plan de formation annuel ?
- La pertinence : le bon choix a-t-il été effectué en matière de moyens ?
- L'efficacité : le calendrier des formations a-t-il été respecté ?
- L'opportunité : y a-t-il concordance entre la formation et sa mise en application ? La formation est-elle intervenue au bon moment compte tenu des besoins à satisfaire ?
- L'efficience : un coût par agent doit être déterminé pour chaque formation et il faut vérifier que ce coût reste stable.

Un plan de formation doit comporter les éléments suivants :

- Description des compétences à acquérir ou à perfectionner pour un effectif donné
- Définition d'un calendrier
- Planification des formations.

Ses fondements peuvent résulter des projets de changement, des problèmes du service, des souhaits des agents, de l'évolution des métiers ou encore des changements culturels.

La contribution attendue de la formation doit être identifiée et estimée. Il s'agit de décrire et de comparer les profils attendus et les profils réels existants. Les priorités à retenir sont déterminées à la fois qualitativement et quantitativement.

Un plan de formation implique de communiquer à destination des agents sur ce qui a été fait, ce que l'on va faire et sur ce qu'on prévoit de faire à moyen terme. La hiérarchie doit être impliquée dans le plan de formation et dans sa diffusion.

Enfin, un plan de formation doit être suivi (par la mise en place d'un tableau de bord) et il doit être évalué (afin de vérifier si les objectifs ont été réalisés et s'ils l'ont été de manière cohérente).

LE CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges du maître d'ouvrage est le document exprimant les besoins de formation. Il contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour permettre aux concepteurs de modules (formateurs internes) d'atteindre les objectifs présentés par le demandeur, ou aux organisateurs de formation (cabinets externes) de formuler une proposition en vue d'atteindre les objectifs présentés par le demandeur.

Les acteurs de la formation

• Le maître d'ouvrage de formation

Le maître d'ouvrage de formation est la personne morale qui passe commande d'une action de formation :

- Il analyse la pertinence d'une réponse formation au regard des demandes exprimées ;
- Il élabore le cahier des charges;
- Il choisit le concepteur ou le maître d'oeuvre de formation;
- Il définit les critères de sélection des stagiaires;
- En tant que commanditaire de l'action de formation, il en assure son financement;
- Il définit les modalités d'évaluation de l'action de formation.

• Le maître d'oeuvre de formation

Le maître d'oeuvre de formation est la personne morale qui conçoit et réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage. On n'évoquera donc la maîtrise d'œuvre que si le concepteur du module est une personne morale. Les tâches relevant du maître d'œuvre sont les suivantes :

- Il construit, sur la base du cahier des charges du maître d'ouvrage, la réponse initiale de formation qu'il soumet au maître d'ouvrage;
- Il participe, sur la demande du maître d'ouvrage, à l'élaboration des modalités d'évaluation; Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation du cahier des charges du maître d'ouvrage;
- Il élabore le devis de l'action de formation et en contrôle son exécution ;
- Il assure la logistique de la formation, il accueille les stagiaires, il suit la réalisation de la formation;
- Il réalise l'évaluation de satisfaction, établit le bilan pédagogique de l'action de formation.

La présente fiche présente les différents éléments susceptibles de figurer dans un cahier des charges relatif à la mise en place d'une formation.

Les différents éléments susceptibles de figurer dans un cahier des charges relatif à la mise en place d'une formation sont les suivants :

- ***La table des matières*** (facultative)

- ***Le résumé du projet de formation :***

Il permet de mettre en évidence plusieurs informations concernant la formation, à savoir, le titre de la formation, le domaine de la formation, le niveau général visé par la formation (niveau de compétences visées, pré-requis), et enfin de savoir si la formation en question est existante ou nouvelle.

- ***Le contexte de la formation :***

C'est la description de l'environnement dans lequel s'inscrit la formation (formation initiale ou formation continue, liée ou non à une réforme administrative, etc). Il permet de définir les besoins auxquels répond le projet de formation, et d'expliquer comment ces besoins ont été identifiés, notamment dans le cas de formations techniques intervenant suite à des problèmes constatés dans les services.

- ***Le public visé***

Il s'agit d'identifier les caractéristiques des futurs apprenants afin d'être capable de leur proposer une offre qui corresponde à leur besoin. Sous cette rubrique, il convient donc de :

- ✓ Préciser le profil professionnel des apprenants ;
- ✓ Préciser l'activité professionnelle des apprenants ;
- ✓ Préciser le nombre concerné ;
- ✓ Préciser, le cas échéant, les pré-requis.

- ***Les objectifs de la formation***

Ce volet vise à décrire les résultats attendus à l'issue de la formation (description de ce que le stagiaire apprendra en formation et de ce qu'il s'aura faire en fin de formation).

Il existe à ce niveau deux catégories d'objectifs :

- ✓ Les objectifs de formation,
- ✓ Les objectifs pédagogiques.

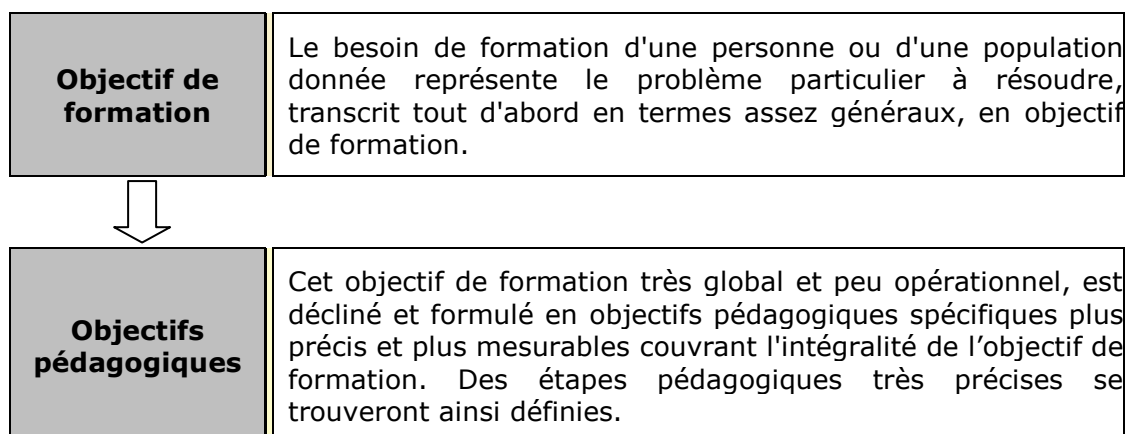
Les objectifs de formation sont des objectifs généraux, qui indiquent ce que l'apprenant sera capable de faire dans son cadre de travail après avoir suivi la formation. Il s'agit d'objectifs définis en amont par le plan de formation et ils ne sont pas reliés directement au formateur.

Exemples d'objectifs de formation :

- Maîtriser l'utilisation des fonctions d'un logiciel ;
- Maîtriser la procédure de passation des marchés publics/

Pour chaque objectif de formation identifié, les niveaux de qualification visés par la formation sont :

- ✓ la sensibilisation, qui peut concerner toutes les catégories d'agents et est assimilable à du transfert, de la délivrance d'informations.
- ✓ la familiarisation, ou perfectionnement, qui intervient généralement sur des thèmes techniques.
- ✓ la maîtrise, qui concerne plutôt les agents de catégorie A et nécessite les formations précédentes en pré-requis.
- ✓ l'expertise, qui implique en spécialisation poussée dans des domaines très techniques.



Les objectifs pédagogiques indiquent ce que l'apprenant va acquérir au cours de la formation et ce qu'il sera capable de faire sur le lieu de la formation.

Exemples d'objectifs pédagogiques liés au 1^{er} exemple d'objectif de formation :

- Rédiger un modèle de lettre type ;
- Utiliser la fonction correction ;
- Utiliser le publipostage.

Dans la formulation des objectifs pédagogiques, les termes utilisés doivent être observables et mesurables. Il convient ainsi de systématiquement retenir des verbes d'action, tels que : décrire, énumérer, citer... **(voir annexe 1)**

1ère approche	2ème approche
OBJECTIFS EN TERMES DE ↓ ↓ ↓ SAVOIR SAVOIR FAIRE SAVOIR ÊTRE	<u>OBJECTIFS PAR CAPACITES PROFESSIONNELLES</u> spécifiques à acquérir → Répéter une procédure précise → Effectuer une opération courante ou complexe → Mettre en oeuvre une technique d'analyse → Acquérir tel comportement professionnel

La formulation des objectifs pédagogiques :

ELIMINER

Les expressions trop vagues liées à des opérations mentales non observables de l'extérieur

Nécessité donc d'adapter son vocabulaire pour obtenir des formulations en termes de capacité :

PREFERER

Les verbes d'action décrivant un comportement précis constaté de l'extérieur

le participant sera capable d'**effectuer...**, de **calculer...**, de **réaliser...**, de **démontrer...**



FORMULER

En termes de capacités professionnelles à acquérir

Les **verbes d'action** seront donc à privilégier voir [illustration](#) ci dessous

Objectif de formation	Les animateurs issus de l'encadrement devront pouvoir mettre rapidement en place et animer de courtes séances de formation (2 à 4 h maximum) en réponse à des besoins ponctuels de formation.
↓	
Objectifs pédagogiques	Formulés en termes de capacités à acquérir déclinés à partir de l'objectif de formation

A l'issue de cette formation, les participants seront capables :

1/ de construire un court scénario pédagogique avec des objectifs pédagogiques opérationnels. 2/ de décrire, comparer et utiliser les méthodes pédagogiques magistrale et active avec leurs techniques correspondantes. 3/ de réaliser, avec l'appui du Département Formation, des supports pédagogiques simples (transparents et cas d'application.	4/ d'animer les différentes phases d'une action ponctuelle de formation : ouverture, déroulement, clôture. 5/ d'évaluer leurs interventions et de procéder aux ajustements nécessaires en concertation avec le Département Formation.
--	--

- ***La conception pédagogique de la formation***

Il existe plusieurs méthodes pédagogiques :

- ✓ **La méthode expositive**, qui est assimilée au cours magistral et qui nécessite une maîtrise du contenu du module par le formateur.
- ✓ **La méthode interrogative**, qui consiste à poser des questions pour obliger les apprenants à répondre. Il s'agit d'amener les participants à la formation à découvrir eux-mêmes le but du jeu et du module. Cette méthode peut être partiellement utilisée au cours d'un module mais est rarement utilisée sur l'intégralité d'un module.
- ✓ **La méthode active**, qui part de cas pratiques des apprenants soulevant des problèmes auxquels le formateur apporte des réponses, ou qui consiste aussi à soumettre des cas pratiques aux apprenants.
- ✓ **La méthode coopérative**, qui consiste à faire des échanges d'idées en groupe.

Le cahier des charges ne doit pas obligatoirement cibler les méthodes car, le plus souvent, plusieurs méthodes sont utilisées en alternance.

Les méthodes à retenir dépendent beaucoup du sujet traité et du public. Sur une formation à l'accueil du public d'un groupe de 25 personnes par exemple, on retiendra plutôt la méthode coopérative. Par contre, pour une sensibilisation à la LOLF d'un public de 150 personnes, la méthode magistrale devra être appliquée.

- ***L'équipe de formation***

Elle est composée du concepteur et de l'animateur, mais une seule et même personne peut aussi cumuler les deux casquettes. Le concepteur et l'animateur peuvent être soit des partenaires internes, soit des partenaires externes.

En interne, il est important de confirmer par écrit au concepteur qu'il est retenu ou désigné avec son accord, en lui rappelant l'obligation de délai. Parallèlement, il convient d'informer par écrit le supérieur hiérarchique en sollicitant une certaine disponibilité pour cet agent. Pour éviter les dérapages de calendrier, il est recommandé d'effectuer un suivi de l'élaboration d'un module, en prévoyant un ou plusieurs points d'étape.

Concernant plus spécifiquement la diffusion des modules, il est important de rédiger des contrats avec les formateurs afin de décrire précisément leurs obligations.

- ***Le calendrier du projet***

Il est important de lister les principales phases et étapes du projet, en précisant notamment l'échéance de réalisation et la durée estimée. Avec le concepteur interne de module, il n'y a pas de durée de travail à établir mais seulement une échéance. A

l'inverse, la durée estimée pour la réalisation des prestations est essentielle, quelle que soit l'échéance, lorsque le concepteur du module est externe à l'administration.

- ***Les moyens et ressources du projet***

Une bonne organisation d'un projet de formation nécessite un recensement des besoins en termes techniques d'une part, et en termes de disponibilité des ressources d'autre part.

- ***La maintenance évolutive de la formation***

Le cas échéant, il est souhaitable de décrire et de préciser les évolutions futures envisagées pour le présent projet de formation. Mais cette rubrique n'est pas systématique.

- ***Le e-learning***

Ce dispositif peut exister tant pour la formation continue que pour la formation initiale.

Ses intérêts sont multiples :

- Travailler à distance et de manière autonome permet l'élimination de nombreux coûts ;
- Cela permet aussi un suivi immédiat de la formation,
- Cela introduit enfin beaucoup de flexibilité et favorise ainsi la gestion du temps.

L'expérience montre cependant que les difficultés d'emploi du temps de l'apprenant dans son service sont fréquentes. Les charges de travail des postes permettent en effet difficilement qu'un agent présent soit déchargé de son service pendant une ou deux heures, sauf si un espace isolé est spécifiquement dédié pour cela.

Le cahier des charges est un document indispensable au développement de toute action de formation. Il doit préciser à minima :

- Le contexte de la formation
- Le public visé
- Les objectifs de la formation
- La conception pédagogique de la formation
- Le calendrier du projet

Annexe 1
Liste de verbes pour rédiger des objectifs de formation
et des objectifs pédagogiques

On exprime un objectif à partir d'un verbe d'action par exemple :

Ajouter	Dialoguer	Organiser
Ajuster	Dire	Orienter
Analyser	Diriger	Parler
Animer	Dissocier	Planifier
Appliquer	Distinguer	Pratiquer
Argumenter	Distribuer	Prélever
Assembler	Diviser	Prendre
Associer	Documenter	Préparer
Attraper	Employer	Présenter
Calculer	Encadrer	Ranger
Changer	Enumérer	Rappeler
Chercher	Estimer	Rassembler
Choisir	Evaluer	Rechercher
Citer	Exécuter	Reconnaître
Classer	Expliquer	Rédiger
Codifier	Exposer	Réduire
Collecter	Extraire	Reformuler
Comparer	Fixer	Régler
Compter	Formaliser	Réparer
Concevoir	Formuler	Repérer
Conduire	Gérer	Représenter
Constituer Construire	Grouper	Reproduire
Corriger	Identifier	Résoudre
Créer	Illustrer	Résumer
Décoder	Interpréter	Réunir
Décomposer	Juger	Sélectionner
Décrire	Maintenir	Sensibiliser
Définir	Maintenir	Simuler
Délivrer	Maîtriser	Situer
Démonter	Mesurer	Souligner
Désigner	Mobiliser	Synthétiser
Déterminer	Modifier Monter	Traduire
Développer	Motiver	Utiliser
Diagnostiquer	Nommer	Valider
		Valoriser

UN EXEMPLE DE CAHIER DES CHARGES

EXEMPLE:

LE P.C.G
À L'ENFIP DE
LYON

ACQUISITION DES COMPETENCES
RELATIVES AU SOCLE GLOBAL DES METIERS
DU RESEAU

CAHIER DES CHARGES

PLAN COMPTABLE GENERAL

SEMAINES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	↑ Tronc commun					↑ Stage	↑ Tronc commun												↑ Formation	
	Environnement interne/externe					Immersion	Socle des métiers												1 ^{er} emploi	

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A l'issue de la formation, le stagiaire saura appliquer les règles de fonctionnement du Plan Comptable Général de 1982.

Il maîtrisera les opérations courantes en cours et en fin d'exercice.

Par ailleurs, il sera sensibilisé à la lecture des documents de synthèse.

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

⇒ Le stagiaire connaîtra les règles générales et techniques du PCG, la notion de compte, de classe et les différents documents comptables utilisés.

⇒ Il saura construire les documents de synthèse et changer de gestion.

⇒ Il sera capable de comptabiliser les opérations courantes en cours et en fin de gestion.

⇒ Il connaîtra l'exploitation qui est faite des données comptables à travers la lecture des documents de synthèse.

Les objectifs pédagogiques particuliers seront déclinés pour chaque séance.

ELEMENTS DE CONTENU

Séances 1 à 9 Le stagiaire connaîtra les règles générales et techniques du PCG, la notion de compte, de classe et les différents documents comptables utilisés.	S01 : Introduction à la comptabilité et présentation de l'optionnalité S02 : Le bilan : photographie du patrimoine S03 : Le compte de résultat S04-05 La notion de compte S06 : Le Plan Comptable Général, les principes généraux, les règles techniques et la nomenclature S07 : La tenue de la comptabilité S08-09 : Révisions
Séances 10 à 19 Il sera capable de passer les opérations courantes en cours de gestion.	S10 : Les opérations d'achats et de ventes et l'incidence de la TVA S11 : Les acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et en cours S12 : Les acquisitions des immobilisations financières et de Valeurs Mobilières de Placement S13 : La TVA : liquidation, enregistrement comptable et règlement S14 : Les charges de personnel S15 : Les emprunts et les subventions S16-17 : Les mouvements des comptes financiers et le rapprochement bancaire S18-19 : Révisions

Séances 20 à 28 Il sera capable de passer les opérations de fin de gestion.	S20 : Les amortissements (système linéaire) S21 –22 : Les provisions (dépréciation des créances, provisions pour risques et charges) et un exercice permettant de consolider les acquis sur les amortissements et les provisions S23 : Les cessions d'éléments d'actif (hors cessions d'immobilisations financières et VMP) S24-25 : les ajustements des charges et des produits et les stocks de marchandises S 26 : La détermination comptable du résultat et le changement d'exercice S27-28 : Révisions
Séance 29 Il connaîtra l'exploitation qui est faite des données comptables à travers la lecture de documents comptables.	S29 : Lecture de documents comptables
Séances 30 et 31 Révisions générales	S30-31 : Révisions générales

ARTICULATION AVEC LES AUTRES VOLETS DE LA FORMATION

Les enseignements du domaine sont dispensés dans le cadre du tronc commun.

Ce domaine est étroitement imbriqué avec celui ayant trait aux fonctions budgétaires et comptables, étant un pré-requis avant d'aborder les écritures dans les comptabilités publiques.

MODE D'APPRENTISSAGE

Méthodes pédagogiques utilisées : elles seront précisées par séquences. Les règles et principes généraux seront abordés sous un angle ludique et le plus concret possible. Les stagiaires seront sollicités à partir de leur vécu personnel ou professionnel. Les notions de patrimoine et de bilan seront définis à partir de l'exemple concret de la création d'une petite entreprise industrielle et commerciale.

RECAPITULATIF : 31 séances, soit 46h30

MARCHE PUBLIC DE FORMATION

La présente fiche vise à décrire le contenu d'un marché public de formation. On se situe donc dans le cas où il est fait appel à un prestataire extérieur à l'administration. Néanmoins, un appel d'offres externe possède des caractéristiques très proches de celles d'un cahier des charges.

Les différentes rubriques devant figurer dans un marché public de formation sont les suivantes :

1/ Le contexte

Ce volet doit présenter successivement :

- le donneur d'ordre

Exemple :

L'Institut des Finances est chargé de la formation et du renforcement des capacités des agents des administrations économiques et financières. A ce titre, il doit notamment développer des formations spécifiques aux agents de la Direction Générale du Budget et des Finances.

- puis l'objet du marché

Exemple :

Le présent marché a pour objet la réalisation d'actions de formation destinées aux chargés d'études de la Direction Générale du Budget et des Finances.

L'objectif de ces actions est d'apporter les connaissances nécessaires aux stagiaires pour assurer la bonne marche des services compte tenu de l'évolution des procédures avec l'introduction de la gestion axée sur les résultats.

2/ Les clauses administratives

La 1^{ère} rubrique n'est pas systématique et n'existera que si la complexité ou la très grande technicité des prestations demandées implique une réalisation par plusieurs prestataires de services.

- les différents lots

Lot N°	TITRE
1	Le découpage des programmes en actions et sous-actions
2	La détermination d'objectifs et d'indicateurs de résultats
3	La conception des PAP et des RAP
4	La mise en place de la comptabilité d'analyse des coûts

- la durée et la période d'exécution

Exemple :

Les actions de formation commenceront le 01/01/2014 et se termineront le 31/12/2016.

Un calendrier annuel des formations est joint en annexe.

- les obligations du titulaire du marché

Exemple :

- *Réaliser les supports de cours suivants : une présentation sous forme de diapositives Powerpoint, un conducteur pédagogique, des exercices pratiques, une bibliographie.*
- *Respecter les dates et horaires de formation définis, également en ce qui concerne les pauses café et le déjeuner.*
- *Accepter les contrôles de l'Institut des Finances pendant les sessions de formation.*
- *.....*

- la forme et le contenu du prix du marché

Exemple :

- *Un prix de journée net doit être indiqué, frais de déplacement inclus.*
- *Ce prix comprendra l'animation, la duplication des supports, ...*
- *Il conviendra de fournir un bordereau de prix détaillé afin de favoriser une meilleure comparabilité des offres.*

- les informations relatives à la facturation et au règlement

Exemple :

- *Les factures seront adressées chaque fin de mois à l'Institut des Finances, immeuble SOGEFIHA, à l'attention de M. KOUASSI Parfait.*

- *L'Institut des Finances s'engage à effectuer le règlement par chèque bancaire dans les 30 jours suivants la réception de la facturation.*

- défaillance et résiliation

Exemple :

- *Le non respect de l'une de ses obligations par le titulaire du marché sera sanctionné par un avertissement.*
- *Au bout de trois avertissements, le présent contrat sera résilié de façon unilatérale par l'Institut des Finances.*

3/ Le cadre d'intervention

- le lieu

Exemple :

- *Les formations seront dispensées à Abidjan dans les locaux de l'Institut des Finances mais aussi dans les centres de formation des trois régions financières, selon le planning joint en annexe.*

- le cadre formatif

Exemple :

- *La durée journalière de la formation devra être de 6h00 hors pauses café et déjeuner.*

- le déroulement de la formation

Exemple :

- *Les convocations sont adressées aux stagiaires par la DRH de la Direction générale du Budget et des Finances.*
- *Le titulaire du marché devra s'assurer de la présence des personnes convoquées sur la base d'une liste de présence.*
- *La liste de présence devra être émargée par les stagiaires pour chaque demi-journée de formation.*
- *En fin de session, le titulaire du marché devra remettre aux stagiaires un questionnaire d'évaluation de la formation.*

4/ Le règlement de consultation

Ce volet indique les références du donneur d'ordre, l'adresse d'envoi des offres ainsi que les critères d'attribution du marché. Il doit aussi définir les délais de réception et les pièces administratives obligatoires à produire à l'appui de l'offre.

Exemple :

L'Institut des finances recevra les offres sous format papier, du lundi au vendredi entre 7h30 et 16h30, au 8^{ème} étage de l'immeuble Sogefiha.

L'offre économiquement la plus avantageuse sera appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous :

- *1 - le coût net de l'intervention à la journée (tous frais compris) ;*
- *2 - la pertinence et la qualité du contenu pédagogique de chaque formation jugée sur une proposition de contenu par le candidat (en conformité avec le cahier des charges) ;*
- *3 - l'expérience dans la ou les formation(s), objet de l'offre du prestataire et les références des intervenants – (plaquette de l'organisme et CV) et dans l'antériorité acquise dans la formation.*

Les offres seront reçues du 25 novembre au 15 décembre 2012. La date limite de réception est ainsi fixée au 15 décembre 2012 à 16h30.

Les soumissionnaires devront produire à l'appui de leur dossier une attestation fiscale prouvant qu'ils sont à jour de leurs obligations fiscales.

Cette rubrique est importante car les soumissionnaires doivent être informés de nos critères de choix. Lorsque des CV sont fournis, il est souhaitable, de prévoir que les intéressés s'engagent par écrit à réaliser les prestations si l'offre est retenue. Il est également prudent de bannir la sous-traitance en matière de formation.

Les annexes des deux pages suivantes illustrent l'analyse des offres, qui peut être faite à travers une grille spécifique, ainsi que l'évaluation des prestations exécutées par le prestataire en cours de marché.

EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE TECHNIQUE DES OFFRES POUR LES ACTIONS DE FORMATION

Numéro de la consultation :									
Intitulé de la consultation :									
Numéro du lot analysé :									
Intitulé du lot analysé :									
Nom du prestataire candidat									

CRITERES D'ANALYSE MENTIONNES DANS LES DOCUMENTS DE LA CONSULTATION:	NOTE *			PONDERATION	NOTE TOTAL (après pondération)			COMMENTAIRES
Exemple:	3	sur	4	4	12	sur	16	
1. L'ADEQUATION DU CONTENU DE LA PROPOSITION AU CDC (Adaptation des offres au public)	0	sur	4	6	0	sur	24	
2. PERTINENCE DES METHODES PEDAGOGIQUES PROPOSEES (Adaptation des méthodes pédagogiques au public, pertinence du séquençage pédagogique présenté)	0	sur	4	5	0	sur	20	
3. QUALITE DES SUPPORTS PEDAGOGIQUES ET DE LA DOCUMENTATION REMISE AUX STAGIAIRES EVALUEE EN FONCTION DES EXEMPLES PROPOSES (Lisibilité, présentation, capacité d'exploitation en situation de travail sur le terrain)	0	sur	4	4	0	sur	16	
4. REFERENCE(S) DE L'ORGANISME DE FORMATION DANS LE DOMAINE CONCERNE	0	sur	4	3	0	sur	12	
5. QUALITE ET EXPERIENCE DES INTERVENANTS PROPOSES POUR DISPENSER CETTE THEMATIQUE (niveau de qualification initial et continu, expériences d'animations auprès d'un public adultes du secteur de la santé et pour cette thématique, connaissances et expériences dans le champ sanitaire, social et médico-social)	0	sur	4	4	0	sur	16	
6. DISPOSITIFS D'EVALUATION PEDAGOGIQUE ET ATTESTATION DE FORMATION (la qualité des dispositifs d'évaluation et des attestations de formation : c'est-à-dire les critères et les outils d'évaluation proposés + la capacité à les adapter aux objectifs fixés pour la formation et le public concerné, contenu des attestations de formation proposées par le candidat)	0	sur	4	3	0	sur	12	
TOTAL:							/ 80	

COMMENTAIRES: (Observation ne rentrant pas dans le champ des critères d'analyse et qui ne sera donc pas pris en considération pour la notation)
--

** 0 = très insuffisant / 1 = insuffisant / 2 = acceptable / 3 = bien / 4 = très bien*

FICHE D'EVALUATION D'UN PRESTATAIRE:

Cette fiche permet d'effectuer une évaluation globale d'un prestataire et de ses prestations au cours du marché.

Elle peut être régulièrement actualisée de manière à vérifier que le prestataire s'inscrit bien dans une démarche d'amélioration continue de ses prestations.

A ce titre, il est recommandé d'effectuer cette évaluation générale, à minima une fois par an, avant de confirmer au prestataire la reconduction annuelle du marché. Il est fortement souhaitable de lui adresser, en toute transparence, les résultats de cette évaluation afin que celui-ci puisse définir les mesures correctives qu'il devra mettre en oeuvre pour améliorer sa prestation sur la période de renouvellement du marché.

Nom du prestataire titulaire du marché :
Numéro du marché :
Intitulé du marché :
Période du marché évaluée :

Echelle de notation :

- 1 : Pas du tout satisfaisant
- 2 : Peu satisfaisant
- 3 : Assez satisfaisant
- 4 : Satisfaisant
- 5 : Très satisfaisant

Critères d'évaluation des prestations exécutées par le prestataire en cours de marché	Pondération	Sous-pondération	Note
---	-------------	------------------	------

La relation commerciale (15% de la note globale):	15%		1
La disponibilité et la réactivité de l'interlocuteur commercial		50%	1
La qualité et fiabilité des échanges (<i>innovation, force de proposition, accompagnement, ...</i>)		50%	1

L'organisation administrative et logistique (15% de la note globale):	15%		1
Mise en place du planning		30%	1
Proposition d'alternatives lorsque l'ANFH est dans l'obligation de modifier une date de formation		25%	1
Gestion documentaire (attestation de stage, certificats ...)		10%	1
Facturation (facture correcte, envoyée dans les délais ...)		10%	1
Veille juridique pour actualiser le programme de formation		25%	1

La qualité de la formation (55% de la note globale):	55%		1
Atteinte des objectifs		20%	1
L'animation		20%	1
Les supports pédagogiques		15%	1
Le matériel technique utilisé pour dispenser la formation		15%	1
Niveau globale de satisfaction des stagiaires (<i>tous groupes dispensés sur la période évaluée</i>)		30%	1

Le respect des délais de réalisation (15% de la note globale):	15%		1
Respect du planning mis en place		80%	1
Respect des horaires prévus dans le bon de commande		20%	1

Note globale: 1,00

FORMATION A LA PEDAGOGIE

La présente fiche constitue en quelque sorte un guide pratique pour le formateur. Elle fournit ainsi des éléments d'information et de conseils sur les éléments suivants :

- Les particularités de la formation professionnelle pour adultes ;
- Les caractéristiques de la formation pour adultes.

En tant que responsables de la formation dans une structure, elle permet également de connaître les éléments importants à prendre en compte lors du recrutement d'un formateur. A ce titre, elle constitue donc un outil d'aide à la décision en matière de choix des formateurs.

Le plan de la fiche est le suivant :

- I – Répondre à l'attente des stagiaires adultes
- II – Les doutes du formateur face aux stagiaires adultes
- III – Communiquer
- IV – Aider la mémoire

I – Répondre à l'attente des stagiaires adultes

Les adultes sont profondément différents des enfants, et la formation pour adultes présente donc des caractéristiques bien spécifiques. **Le terme « andragogie » désigne l'art d'enseigner aux adultes.**

Le tableau suivant résume les différences entre pédagogie et andragogie :

	Pédagogie	Andragogie
Apprenant	Immaturité affective, Forte capacité d'adaptation, Motivation : note, satisfaction des parents, de l'enseignant...	Motivations liées à des enjeux plus ou moins forts (emploi, projet professionnel...) Une expérience, un parcours de vie Résistances aux changements : la formation peut être vécue comme une régression Moins de souplesse intellectuelle

	Pédagogie	Andragogie
Groupe	Classe à priori assez homogène	Groupes très hétérogènes Autorégulation
Matière	Programme défini, des savoirs et savoirs-faires intellectuels, à priori non discutables Pas forcément de réinvestissement immédiat	Savoirs, savoir-faire, savoir-être (davantage des clés de réflexion pour agir que des solutions toutes faites)
Enseignant Formateur	Position de supériorité par rapport aux apprenants : un savant Autorité à priori déjà là	Autorité à démontrer par la compétence

Les principales caractéristiques de la formation pour adultes sont les suivantes :

- Les adultes sont motivés pour une formation lorsqu'ils se découvrent des besoins et centres d'intérêts qu'ils pourraient satisfaire grâce à cette formation. Le premier devoir de l'enseignant est d'aider l'apprenant à prendre conscience de son besoin d'apprendre.
- L'expérience est le plus grand facteur d'apprentissage des adultes, elle est constructive de l'identité même de la personne. Les différences individuelles apportent au groupe la richesse et la spécificité de chaque individu.
- Le mode d'apprentissage des adultes est centré sur la réalité, ils orientent leur apprentissage autour de la vie (ou autour d'une tâche ou un problème). C'est pourquoi la formation doit être conçue autour de situations réelles. Les compétences et connaissances doivent viser à mieux affronter les situations réelles.
- Les adultes sont sensibles à des motivations extérieures, mais ce sont les pressions intérieures qui sont le plus grand facteur de motivation (désir d'accroître sa satisfaction personnelle, estime de soi, qualité de vie, ...)

Le contexte de la formation pour adulte est donc particulier, ce n'est pas un enseignement qui doit leur être dispensé mais une formation :

- ils sont adultes
- avec des préoccupations personnelles
- avec des problèmes professionnels
- ils ont à faire des efforts pour apprendre
- ils sont rassemblés dans une salle

Dans ce contexte, le formateur doit être un guide. Le rôle du formateur d'adulte n'est pas de transmettre un savoir, mais plutôt de proposer des situations qui vont permettre l'apprentissage, en valorisant l'ensemble des savoirs détenus dans le groupe. C'est pourquoi

on qualifie son rôle de « facilitateur », de « médiateur ». Il facilite le lien entre l'apprenant et un contenu (des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être). Il est aussi celui qui facilite les relations dans le groupe.

Quelles doivent être les attitudes du formateur face à l'attente des stagiaires ?

Tranquiliser

L'adulte a besoin de savoir où il va, pourquoi et comment il va ou comment on l'y mène. D'où la nécessité de définir et communiquer des objectifs pédagogiques, ainsi que de préciser la progression pédagogique proposée tout au long de la formation. Il a également besoin de percevoir que ce qu'il apprend lui est utile.

Valoriser et ne pas juger

Le formateur ne doit jamais signifier qu'une question est idiote. Il ne doit pas rejeter une question mais au contraire doit la valoriser. Le formateur doit aussi avoir la capacité d'accepter d'être mis en cause et de pouvoir y faire face calmement et sans agressivité.

Utiliser l'expérience et faire le lien avec le vécu

L'adulte en formation doit en permanence faire des rapprochements entre sa pratique et les apports de la formation, qui viennent parfois en contradiction avec ses habitudes. Le formateur doit donc favoriser ce va-et-vient permanent entre expérience et apports nouveaux, par des activités adaptées ou en invitant les apprenants à témoigner de leurs pratiques.

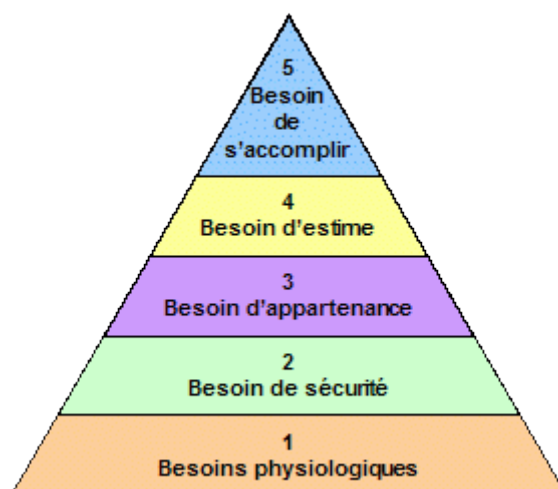
Favoriser les échanges

Les échanges entre pairs sont un des leviers majeurs d'apprentissage des adultes. La confiance et la bienveillance sont des éléments indispensables pour un dialogue de qualité. Plus l'adulte est passif, moins il a de chance d'apprendre. On favorisera pour cela les méthodes pédagogiques actives, qui s'appuient sur l'activité des stagiaires et le travail de groupe.

La formation doit remplir 5 conditions, qui correspondent aux besoins de la pyramide de Maslow :

La pyramide des besoins de Maslow schématise une théorie sur la motivation. La pyramide est constituée de cinq niveaux principaux. Selon Maslow, nous recherchons d'abord à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide. Par exemple, nous recherchons à satisfaire les besoins physiologiques avant les besoins de sécurité : c'est pour cela que, dans une situation où notre survie serait en jeu, nous serions prêts à prendre des risques.

Pyramide des besoins



1/ Les besoins physiologiques sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets (faim, soif, sexualité,...). En matière de formation, cela signifie que l'organisation matérielle doit être satisfaisante, en termes d'espace, de température de la pièce, d'offre de pause-café et de déjeuner.

2/ Le besoin de sécurité consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc d'un besoin de conservation d'un existant, d'un acquis. Il s'inscrit dans une dimension temporelle. Dans le domaine de la formation, cette sécurité se rapporte donc à l'état psychologique de l'apprenant, qui doit impérativement être tranquilisé (voir ci-dessus).

3/ Le besoin d'appartenance révèle la dimension sociale de l'individu, qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). Ainsi, le formateur doit tenir compte de chacun dans le groupe et il doit particulièrement veiller à ce qu'il n'y ait pas d'exclusion dans le groupe.

4/ Le besoin d'estime prolonge le besoin d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Il s'agit du besoin de "pouvoir". Nous avons besoin de voir que nous pouvons influencer la conduite de telle ou telle personne, que nous pouvons modifier ses opinions. Il s'agit d'être reconnu, de gagner en indépendance, de développer son autonomie. Au travail, nous avons besoin de faire un travail utile, apprécié, qui exprime nos compétences. Ce schéma est également applicable au processus de formation.

5/ Le besoin de s'accomplir est, selon Maslow, le sommet des aspirations humaines. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. C'est ainsi notamment le besoin d'approfondir sa culture et de se former.

En résumé, le formateur doit donc assurer trois fonctions :

Il doit piloter la formation

en répondant aux besoins d'organisation matérielle et aux besoins de sécurité des apprenants.

Il doit animer le groupe

en répondant aux besoins d'appartenance et d'estime des apprenants.

Il doit faciliter la compréhension

en répondant au besoin de s'accomplir des apprenants, en leur permettant de progresser dans leurs connaissances.

Pour ce faire, un bon formateur doit donc posséder trois qualités :

- Savoir plaire ;
- Savoir s'adapter au groupe ;
- Savoir communiquer.

II – Les doutes du formateur face aux stagiaires adultes

Lorsqu'il se retrouve face à des stagiaires adultes, le formateur peut être victime du syndrome de la fourmi dans la toile d'araignée :



Le syndrome de la fourmi dans la toile de l'araignée

Ce que vit le formateur

Une bouche sèche
La sueur
Palpitations
Fébrilité
Douleur d'estomac
...

Ce qu'il expérimente

La peur
La timidité
L'angoisse
...

Ce qu'il craint

Un jugement négatif
Ne pas être à la hauteur de
Sa mission
...

Pour combattre le doute, le formateur

ne doit pas s'enfermer dans sa bulle	mais respirer
ne doit pas rester immobile	mais bouger
ne doit pas s'éloigner du groupe	mais sourire et regarder

Pour lutter contre la peur, il est particulièrement important :

- ***D'avoir bien préparé son exposé***

Le formateur doit notamment avoir travaillé son introduction, ses transitions et sa conclusion. Il doit être particulièrement attentif au respect de la durée prévue de la formation.

- ***De travailler sa voix***

Il s'agit à la fois d'articuler, de ralentir son débit (le stress faisant souvent accélérer le débit), de jouer avec l'intonation de la voix pour capter l'attention des apprenants, et enfin d'éviter les mots parasites (n'est-ce-pas, OK ...).

- ***D'apprendre à respirer***

Pour bien respirer, le formateur doit rester droit, et ne pas se tenir penché en avant. Il doit aussi éviter d'avoir les bras croisés.

Le recrutement d'un formateur doit s'effectuer en ayant bien présentes à l'esprit toutes les difficultés auxquelles le formateur est susceptible d'être confronté.

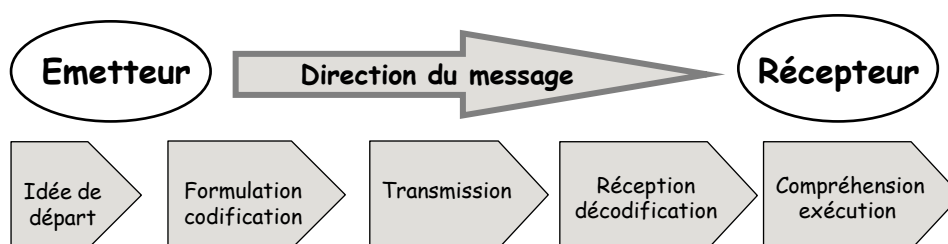
Il est donc indispensable de procéder à un entretien préalable au recrutement, en vue d'une analyse rapide de son comportement. Lors de cet entretien, il conviendra de veiller particulièrement à deux éléments :

- La personne doit vous regarder en vous serrant la main, sinon il est probable qu'elle cherchera à fuir aussi le regard des apprenants ;
- la personne doit être souriante, car le sourire met en confiance et donne l'impression que l'on va délivrer un message positif.

Enfin, il est indispensable de s'assurer que la personne a réellement envie de devenir formateur.

III – Communiquer

Le schéma de la communication



T10

18

Un exercice permet de prendre pleinement conscience de la difficulté de communiquer efficacement : celui du lion Sultan. Le texte ci-dessous est lu à une personne, qui doit ensuite l'exposer à une seconde personne, laquelle sera chargée de l'exposer à une troisième personne, et ainsi de suite.

Exercice

Communiquer efficacement

Le lion Sultan

Dans un zoo de Paris, un lion appelé Sultan s'est échappé de sa cage par la porte, qui, par inadvertance, avait été mal fermée par José, le vieux gardien qui avait quelques problèmes conjugaux avec Eugénie, son épouse.

La multitude des visiteurs, important ce dimanche, se cachèrent dans les maisons proches. Un couple grimpa dans un arbre.

Une femme, habillée de bleu, qui portait un enfant d'un an dans ses bras, le laissa tomber. Le lion prit l'enfant dans sa gueule. En pleurant la femme revint et supplia le lion de lui rendre son fils. Calmement, Sultan la regarda avec ses grands yeux jaunes, et il posa l'enfant au sol sans lui faire de mal.

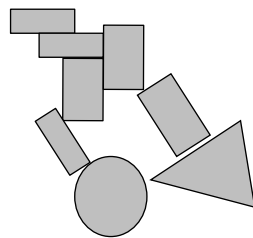
17

On s'aperçoit très rapidement que l'histoire perd de sa substance et se transforme, de façon qui peut être assez spectaculaire.

Ainsi, le formateur doit savoir traduire ce qu'il a vraiment envie de dire. Il doit également en permanence répéter et reformuler, car la répétition et surtout la reformulation sont pédagogiques.

La communication va au-delà des mots : la plus grande partie de la communication s'appuie sur le regard, le ton de la voix, les expressions du visage, l'attitude. Tous ces éléments constituent le langage non verbal.

L'EXPERIENCE DE LEAVITT



Communiquer efficacement $\Rightarrow$ Importance du langage non verbal

26

L'exercice de l'expérience de Leavitt consiste à demander à une personne de décrire ce dessin aux autres personnes présentes, sans que le dessin soit visible par les autres. Cet exercice se déroule en 3 étapes :

étape 1 : celui qui décrit (l'émetteur) n'est pas visible des autres (les récepteurs) et ne peut répondre à aucune question de leur part.

étape 2 : l'émetteur n'est toujours pas visible mais peut répondre – par oui ou non uniquement – aux questions des récepteurs.

étape 3 : l'émetteur est visible et peut répondre librement à toutes les questions de récepteurs.

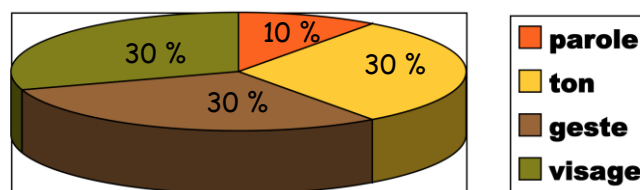
Le constat est que très peu de personnes sont en mesure de reproduire le dessin dès la 1^{ère} étape. Pas de regard, pas de geste visible de celui qui expose, pas d'échanges verbaux des récepteurs vers l'émetteur : la communication est ténue.

Ce nombre augmente légèrement à la 2^{nde} étape. Toujours pas de regard, pas de geste visible de celui qui expose, mais des échanges verbaux limités des récepteurs vers l'émetteur : la communication s'améliore mais reste très incomplète.

Enfin, presque toutes les personnes ont reproduit le dessin à la 3^{ème} étape car la communication a été totale et tous les éléments – y compris les gestes du langage non verbal – ont été utilisés abondamment.

L'importance des différents langages...

L'importance respective des différents langages



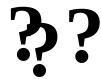
Oublier cette communication non verbale
C'est parler en fait en utilisant
De un à dix mots

T17

27

La règle d'une bonne communication est aussi de **savoir écouter** :

- deux oreilles et une bouche : écouter deux fois plus que parler
- écouter n'est pas entendre : il faut être actif après l'écoute
- écouter, c'est aussi demander



Les types de question

OUVERTE	 Comment ? pourquoi ? Que ?	Utile pour obtenir des informations, pour connaître et comprendre les attentes
FERMÉE	 2 réponses possibles OUI ou NON	Permet de confirmer une information
ALTERNATIVE	 Le choix entre deux possibilités O	Permet d'orienter la réflexion et d'aider à la décision

T15

23



Les types de question

En réponse	 Permet à l'interlocuteur de renvoyer la question « Qu'en pensez-vous ? »	Permet de développer et d'éviter de répondre
Le rebond	 La dernière idée est transformée en question	Permet de préciser son idée Peut confondre

T16

24

Lorsqu'il fait face à une question pour laquelle il n'a pas de réponse, le formateur peut adopter deux attitudes :

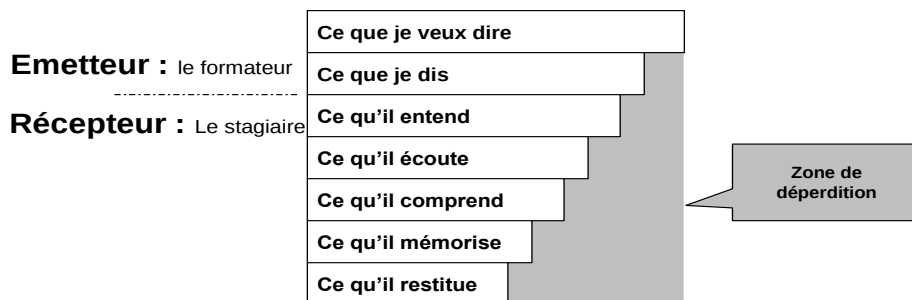
- Il en prend note et s'engage à apporter la réponse ultérieurement ;
- Il peut aussi ramener la question aux participants.

La communication entre émetteur et récepteur est un phénomène complexe. La répétition et la reformulation sont indispensables pour s'assurer de la bonne compréhension du contenu de la formation.

Le langage non verbal est extrêmement important, la parole ne représentant que 10% des différents langages. Le ton (30%), le geste (30%) et le visage (30%) sont des éléments absolument déterminants dans la communication.

IV – Aider la mémoire

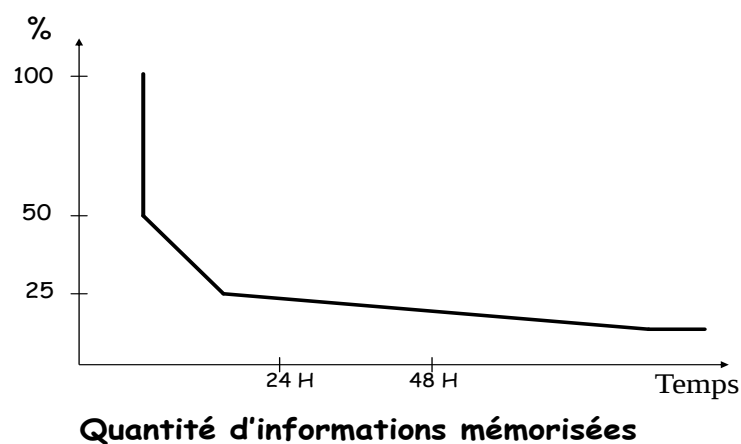
Les pertes du message



T18

29

La mémoire



T19

30

La combinaison des deux éléments ci-dessus (pertes du message et pertes de mémorisation) amène à se rendre compte qu'il y a finalement assez peu d'éléments qui seront perçus, compris et retenus par les apprenants. Il existe cependant des méthodes pour aider la mémoire.



Aider la mémoire

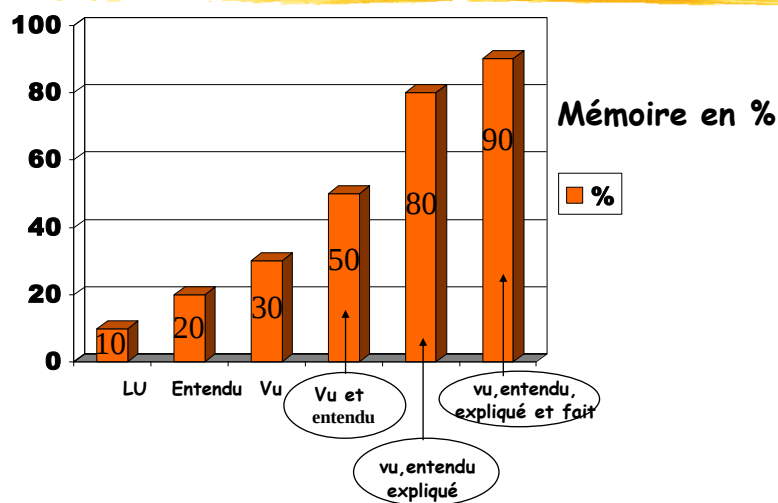


Le stagiaire comprend et mémorise mieux si:	Le formateur a:
• Il découvre lui même	→ Utilisé une méthode active
• Il expérimente et utilise	→ Organisé des exercices d'application
• Il a lu et aussi entendu	→ Utilisé des supports visuels
• Il est surpris	→ Varié les modes
• Le thème est en rapport aux choses qu'il connaît déjà	→ Expliqué par analogie, interrogation
• Cela est clair, logique et structuré	→ Expliqué clairement, simplement et logiquement
• Cela est répété de différentes façons	→ Reformulé, fait une synthèse, un résumé...
• Les processus mnémotechniques sont utilisés	→ Utilisé chiffres, sigles, images...

32

T21

L'intérêt de faire faire



T20

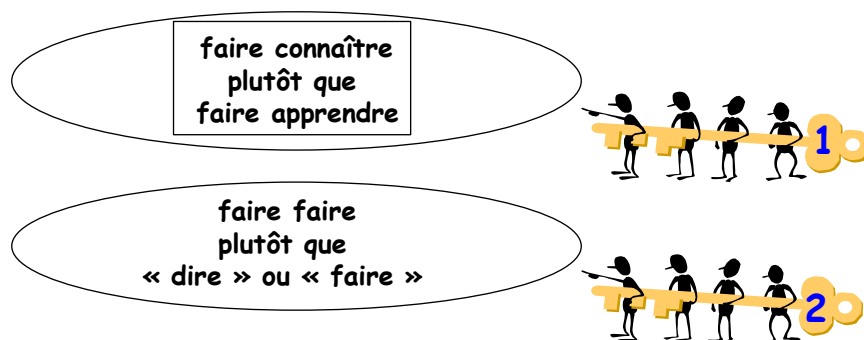
31

Le formateur doit donc adopter une approche sensorielle. Par rapport à nos cinq sens, seuls l'odorat et le goût ne seront pas impactés. Par contre, la vue, l'ouïe et le toucher doivent intervenir et être sollicités.

Certaines personnes ont une approche auditive, d'autres une approche visuelle, d'autres encore une approche kinesthésique. Mais la plupart d'entre nous sont sensibles aux trois approches, dans des proportions plus ou moins importantes.

Il est donc important que le formateur adopte une approche mixte et variée.

2 clés pour une formation réussie



T23

37

Il existe une inévitable déperdition du message transmis entre émetteur et récepteur. Par ailleurs, la mémoire ne retient que 25% des informations enregistrées passé un délai de 24 heures.

Il est donc indispensable que le formateur utilise des méthodes aidant à la mémorisation par les apprenants. Cela implique notamment :

- L'utilisation de supports visuels ;
- l'explication par analogie, par interrogation ;
- la variation des méthodes pédagogiques utilisées ;

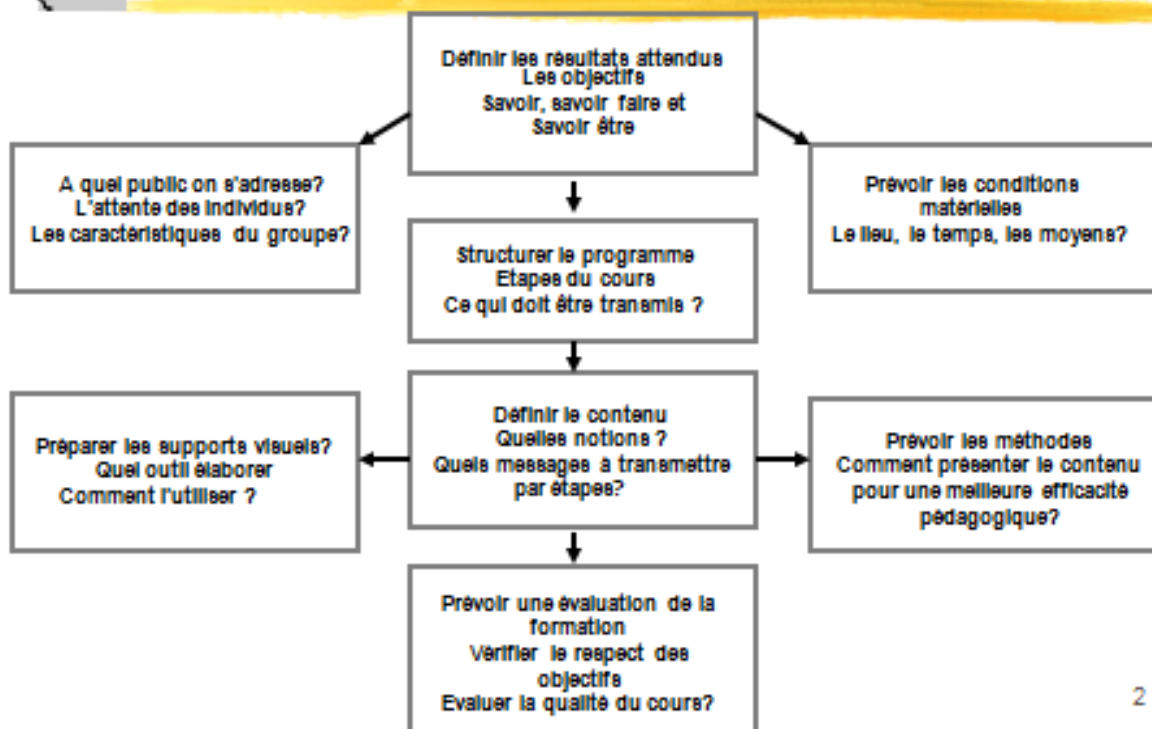
Le recours à la reformulation et à la synthèse.

PREPARER UNE FORMATION

Cette fiche vise à présenter le processus de préparation d'une formation, avec les principales étapes à mettre en œuvre. Certains éléments ont été abordés dans d'autres parties de ce guide mais sont repris ici sous un angle différent.



Définir le processus de la formation



2

I – LES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

La pierre angulaire du processus de formation est la définition des résultats attendus. L'objectif de formation, général et peu précis, doit être décliné en objectifs pédagogiques. Ces notions ont été largement abordées dans le volet du présent guide relatif au cahier des charges. L'accent sera donc mis ici davantage sur les notions de savoir, savoir-faire et savoir-être, et des exemples concrets seront cités.

Les objectifs pédagogiques sont formulés en termes de capacités à acquérir. Ces capacités peuvent relever à la fois :

- Du **savoir**, c'est-à-dire d'une connaissance brute emmagasinée dans le cerveau de l'apprenant. Le savoir correspond à un niveau « cognitif » qui va pouvoir se traduire en action;
- Du **savoir-faire**, c'est-à-dire de l'action mise en œuvre. Le savoir-faire découle du savoir, dont il constitue une mise en pratique de façon pragmatique et observable. C'est la traduction concrète du savoir. Le savoir-faire correspond aux « capacités » de l'apprenant ;
- Du **savoir-être**, c'est-à-dire du comportement de l'apprenant. Cet élément est particulièrement important dans les formations portant sur des thématiques d'accueil du public, et il est mesurable lors des mises en situation.

L'exercice suivant vise à distinguer les différents types d'objectifs pédagogiques :



Les objectifs pédagogiques

exercice

Dans ces différentes affirmations distinguer les objectifs pédagogiques de savoir, de savoir faire, de savoir être:

- 1.- Manier les outils bureautiques
- 2.- Citer les règles de la comptabilité publique
- 3.- Savoir accueillir le public
- 4- Assurer la gestion d'un bureau de 15 personnes
- 5.- Enumérer les missions des services de la DGTCP
- 6.- Connaître les documents de comptabilité journalière et leur utilité.
- 7.- Motiver ses collaborateurs



19

Réponse 1 = savoir-faire ;

Réponse 2 = savoir + savoir-faire + savoir-être ;

Réponse 3 = savoir-faire + savoir-être ;

Réponse 4 = savoir + savoir-faire + savoir-être ;

Réponse 5 = savoir ;

Réponse 6 = savoir ;

Réponse 7 = savoir + savoir-faire + savoir-être.

La notion de « compétences professionnelles » représente un mélange des trois types de savoir, auquel vient également s'ajouter le savoir faire faire (ou savoir manager une équipe et savoir déléguer).

Exemples d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques :

Exemple n°1 : mettre en oeuvre une démarche de conduite de projet

Objectif de formation : Mettre en oeuvre une démarche de conduite de projet.

Objectifs pédagogiques :

A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :

- Identifier les acteurs impliqués dans la conduite de projet ainsi que leur rôle et leurs contributions ;
- Décrire le rôle spécifique du chef de projet ;
- Planifier les étapes de la réalisation du projet ;
- Elaborer les tableaux de bord, de pilotage et de contrôle du projet.

Exemple n°2 : utiliser l'environnement Windows

Objectif de formation : utiliser l'environnement Windows

Objectifs pédagogiques :

A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :

- créer un répertoire et un sous-répertoire sous Windows ;
- renommer un fichier sous Windows ;
- déplacer un fichier sous Windows ;
- rechercher un fichier sous Windows ;
- configurer le bureau sous Windows ;
- lancer une application sous Windows.

Exemple n°3 : tenir la comptabilité des engagements dans une unité comptable

Cible : comptable d'unité comptable

Objectif d'évolution : optimiser la consommation des dotations en améliorant la tenue de la comptabilité budgétaire.

Objectifs de formation :

- tenir la comptabilité des engagements dans une unité comptable ;
- régler les factures dans les délais prescrits ;
- présenter des informations comptables utiles aux gestionnaires de crédits au sein de l'unité ;
- obtenir des agents qui font des commandes les informations nécessaires en temps voulu.

Objectifs pédagogiques associés à l'objectif de formation n°1 :

A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :

- énumérer les différentes phases de l'exécution de la dépense publique ;
- définir les rôles respectifs de l'ordonnateur et du comptable public ;
- définir le rôle de l'unité comptable au sein du service ;

- définir et distinguer l'engagement comptable et l'engagement juridique ;
- définir les principaux éléments de la réglementation comptable en matière d'engagements ;
- tenir les documents comptables réglementaires.

Exemple n°4 : maîtriser les règles de recouvrement amiable des impayés de loyers

Cible : vérificateurs de la mission interministérielle d'inspection du logement social en poste depuis moins d'un an.

Objectif d'évolution : obtenir un excellent taux de réussite (plus de 80%) lors de la délivrance aux nouveaux vérificateurs de leur habilitation permanente par la commission d'évaluation.

Objectif de formation : maîtriser les règles de recouvrement amiable des impayés de loyers de façon à vérifier la qualité de la politique de l'organisme public en la matière.

Objectifs pédagogiques :

A l'issue de la formation, le stagiaire doit être capable de :

- énumérer les possibilités offertes par la législation pour un rééchelonnement ou un effacement des dettes ;
- définir les conditions de fonctionnement de la commission de surendettement ;
- décrire le rôle du fonds de solidarité pour le logement,
- décrire la procédure de saisie attribution, de saisie sur compte bancaire, les règles de saisie des rémunérations
- analyser la politique de l'organisme en matière de paiement des loyers, de tenue des dossiers des locataires, de détection des impayés ;
- vérifier si des procédures amiables de recouvrement sont mises en place et si les délais de paiement sont accordés dans des conditions compatibles avec la situation financière de l'organisme.

Exemple n°5 : développer la mise en place de démarche qualité dans les services

Objectif d'évolution : développer la mise en place de démarche qualité dans les services.

Objectifs de formation :

- présenter les principes du management de la qualité aux agents susceptibles d'engager une démarche qualité ;
- utiliser les principes du management de la qualité pour accompagner les services dans la définition de leur politique qualité.

Objectifs pédagogiques :

A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :

- utiliser le vocabulaire qualité défini par la norme ISO 9000 ;
- appliquer les concepts clés d'une démarche qualité et leurs évolutions
- situer la politique qualité du Ministère en citant les trois objectifs prioritaires retenus ;
- citer les caractéristiques d'un engagement de service
- identifier l'ensemble des acteurs du réseau qualité ;
- nommer les principaux référentiels existants au niveau international ;
- énumérer au moins deux démarches réalisées dans les services.

Exemple n°6 : animer en binôme des formations à la messagerie« outlook »

Objectif d'évolution : homogénéiser les pratiques des agents dans l'utilisation de la messagerie Outlook.

Objectifs de formation : animer en binôme des formations à la messagerie « Outlook » destinées aux agents et démultiplier les séquences proposées lors de la formation.

Objectifs pédagogiques :

A l'issue de la formation de formateurs Outlook, les stagiaires seront capables de :

- présenter de manière succincte le réseau et les mesures de protection des données informatiques actuellement existantes au sein du Ministère ;
- maîtriser les fonctionnalités avancées de Outlook et notamment le gestionnaire d'absence, l'enregistrement d'un mot de passe d'écran de veille, le fonctionnement de l'auto archivage, la création de chronos départ / arrivée et le partage d'agenda ;
- identifier les conditions de réussite d'une formation.

II – LE PUBLIC CIBLE

Le public cible se définit comme étant le ou les groupes d'apprenants auxquels la formation est destinée.

Connaître les apprenants auxquels on s'adresse est d'une importance capitale pour le formateur. En effet, le contenu de la formation, la forme de présentation, le niveau de langue, etc devront être le plus conformes possible aux caractéristiques des futurs apprenants.

L'analyse du public cible doit ainsi permettre d'obtenir les informations les plus fines possibles sur les caractéristiques d'un groupe d'apprenants. Dans une formation professionnelle du Ministère de l'Economie et des Finances, le public cible peut être représenté par une catégorie d'appartenance (A ; B ; C ou D) pour les formations générales. Pour les formations transverses ou spécifiques, la détermination du public cible devra aller au-delà de la catégorie d'appartenance et être plus précise.

La 1^{ère} étape est celle de la délimitation du public cible :

- Quel est le nombre de personnes concerné par cette formation ?
- Quel est le profil professionnel des apprenants ?
- Quelles sont les activités professionnelles des apprenants ?
- Existe-t-il, des pré-requis nécessaires ?

Les pré requis sont les différents niveaux de connaissances, de savoir-faire, d'expériences professionnelles ou de fonctions exercées nécessaires pour suivre efficacement une formation déterminée.

Cette étape intervient toujours en amont de la formation.

La 2nde étape est celle de l'identification des caractéristiques du public cible :

Cette étape peut intervenir en amont de la formation mais également durant le déroulement de l'action de formation. Elle vise à recenser les informations suivantes :

- Informations d'ordre sociologique (âge, sexe, nombre, etc).
- Informations d'ordre psychopédagogique (stade de développement cognitif, capacité intellectuelle, degré de motivation, etc).
- Informations sur les structures du groupe (formation de groupes de travail homogènes, épanouissement individuel et collectif, etc).

Identifier le public

Les critères professionnels

Les critères pédagogiques

- Niveau de connaissances du sujet
- Niveau d'expression des stagiaires
- Niveau de motivation

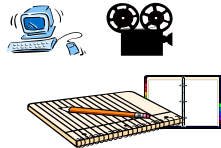
III – LES CONDITIONS MATERIELLES

Ce point est d'importance car les conditions matérielles influencent beaucoup la perception que l'apprenant a et conservera de la formation ainsi que son niveau de satisfaction par rapport à la formation reçue.

Il s'agit ici d'éléments très divers liés à la qualité de la salle d'accueil, la serviabilité du personnel, la propreté des lieux, la qualité des pauses café et des déjeuners, mais également la qualité des outils pédagogiques et le contenu des supports pédagogiques distribués aux apprenants.

L'environnement matériel

- **La salle**
(dimension, isolation phonique)
- **la lumière**
(qualité, prise de courant)
- **tables et chaises**
(confort, quantité, disposition)
- **outils pédagogiques**
(qualité, état)
- **Les documents**
(Prévoir et faire les copies)



Pensez : "Si vous étiez stagiaire? !! "....

27

La disposition de la salle

La disposition est modifiable selon l'activité demandée aux participants

En fonction du type de participation que vous attendez...	...organisez votre salle
Échanges Vous souhaitez que des échanges puissent avoir lieu entre les participants. Vous choisissez alors <i>la disposition en U</i>. Mais n'oubliez pas que les personnes aux extrémités d'une rangée se voient difficilement. Vous pouvez aussi utiliser <i>la forme ovale ouverte</i> qui met tous les participants sur un pied d'égalité. La communication sera facilitée.	
Production collective La formation est avant tout une recherche collective, un travail de groupe. Votre rôle de formateur est d'organiser, d'animer les échanges. Vous entrez alors dans le cercle comme l'un des participants. Cette disposition marque l'égalité des membres quant au contenu du travail. Elle met dans l'ombre la spécificité de votre rôle d'animateur. N'oubliez pas que même dans ce cas le tableau peut vous être utile.	
Travail individuel et en petits groupes Vous souhaitez que les participants puissent facilement débattre et travailler à plusieurs. Vous les répartissez par petits groupes autour des tables. Cette disposition est souple, les tables apparaissent mobiles (contrairement à la disposition en U où souvent les participants n'osent pas se déplacer, prendre une table pour se mettre autour...), les échanges à quelques-uns sont privilégiés. Cette organisation n'empêche pas d'écouter ensemble un court exposé ou de participer à un échange avec l'ensemble du groupe, mais elle incite les participants à communiquer avec leurs voisins dès qu'ils en ressentent l'envie.	

IV – LES ETAPES DU COURS

La structuration du programme est essentielle pour respecter les mécanismes d'apprentissage. Comment s'assurer que tout est clair ?

- En répétant
- En faisant des exercices
- En reformulant
- En évaluant

Les qualités de l'objectif d'apprentissage sont les suivantes :

- *Pertinent* : il faut vérifier le respect des objectifs prévus
- *Logique* : il ne doit pas y avoir de contradiction internes, ou avec la réglementation.
- *Précis* : il convient d'employer des termes connus de tous et compris par tous.
- *Réalisable* : l'apprentissage doit se faire dans le temps prévu et avec les niveaux requis.
- *Observable et mesurable* : dans une formation technique, cela est possible par l'insertion d'exercices. Dans une formation générale en amphithéâtre, on peut utiliser la technique du QCM participatif.

Les 3 temps de l'apprentissage

TEMPS 1 : Stimuler le besoin d'information

TEMPS 2 : Donner l'information

TEMPS 3 : Traiter l'information

21

Pour respecter ces trois temps de l'apprentissage, différentes techniques d'enseignement sont possibles :

- Le débat ou brainstorming (difficile à gérer en matière de temps) ;
- L'étude de cas (on part d'un fait réel issu d'une expérience professionnelle) ;

- La mise en situation (les participants sont rendus acteurs) ;
- Le métaplan (il s'agit de noter les réponses des participants et de rassembler les idées majeures qui se dégagent ; cela est donc souvent assez long) ;
- La mise en pratique (ce sont des exercices) ;
- La simulation (elle se rencontre dans des formations très techniques avec le travail sur une base école) ;
- Le travail en sous-groupes.

La séquence pédagogique est l'unité élémentaire d'acquisition de connaissances ou de savoir-faire structurée par un formateur en vue de contribuer à l'atteinte d'un objectif pédagogique.

le travail par séquence

Les séquences pédagogiques:

- Suivre un ordre pédagogique
- Répondre aux objectifs pédagogiques
- Alternner les méthodes
(permet d'améliorer la compréhension du groupe)
- Respecter le temps prévu

10

Les étapes visent à confirmer le résultat de la séquence par rapport à l'objectif.

La synthèse permet de confirmer la compréhension ou non du groupe et permet ainsi le passage à l'étape suivante.

Le conducteur pédagogique est l'outil de référence dans la fixation des différentes étapes du cours. Il détermine la durée de chaque séquence pédagogique, l'objectif, le déroulement et la méthode pédagogique, les outils et supports utilisés.

CONDUCTEUR PEDAGOGIQUE
EXEMPLE DE CONTENU

JOURNEE 1					
durée	contenu	objectif pédagogique	ce que fait le formateur	ce que font les stagiaires	supports documentaires
1h30 mn	1ère partie relative aux principes budgétaires	présenter les principes à travers le dispositif normatif, des commentaires et des illustrations	le formateur expose	les stagiaires prennent des notes	diapositives n°1 à 25
PAUSE CAFE					
15 mn	1ère partie relative aux principes budgétaires - QUIZ	faire appliquer aux stagiaires, de façon pratique, le contenu de la présentation théorique	il pose les questions puis présente les éléments de correction en diapositive 30	les stagiaires répondent aux questions de façon interactive	diapositives n° 26 à 30
1h15 mn	1ère partie relative aux principes budgétaires - Exercices pratiques	faire appliquer aux stagiaires, de façon pratique, le contenu de la présentation théorique	distribution des supports; correction en fin de séance selon éléments des diapositives 31 à 33	les stagiaires disposent de 45 mn pour faire les exercices avant de donner des réponses de façon interactive	fichier Excel exercice n°1 principes budgétaires fichier Word exercice 2 principes budgétaires
PAUSE DEJEUNER					

Le conducteur pédagogique rassure le formateur dans sa conduite de la gestion du temps. On peut tester les séquences proposées dans un conducteur pédagogique. Il faut savoir que le temps de réalisation des exercices par les stagiaires est en moyenne deux fois plus long que celui mis par les formateurs.

Il est bon d'évaluer la compréhension des apprenants à la fin de chaque étape. Sur un QCM, on peut considérer qu'il y a acquisition à partir d'un taux de 80% de bonnes réponses. C'est également le cas pour un exercice. Si la matière s'y prête, on peut aussi évaluer un degré qualitatif d'exécution (vitesse de passation d'une écriture comptable, ou de manipulation d'un outil informatique).

V – LES METHODES PEDAGOGIQUES

Il existe trois méthodes pédagogiques :

La méthode magistrale :

C'est une méthode par laquelle on transmet un savoir et un savoir faire par un exposé.

Cette méthode présente certains avantages :

- Elle est rapide ;
- Elle est économique (en matière de gestion du temps mais également sur le plan financier car elle permet de réunir un public nombreux dans un espace donné) ;
- Elle est facile à mettre en œuvre (en ce qu'elle nécessite peu de moyens) ;
- Elle implique généralement que le groupe d'apprenant reste calme ;
- Elle ne laisse pas ou vraiment très peu de place à l'improvisation.

Elle présente aussi des inconvénients :

- Risque d'ennui des stagiaires ;
- Difficulté pour le formateur d'avoir un retour sur la compréhension de ce qu'il a enseigné.

La méthode magistrale peut être **soit expositive, soit démonstrative**. Dans la méthode expositive, la transmission du savoir se fait par un exposé. Dans la méthode démonstrative, qui se situe dans l'univers sensori-moteur, la transmission du savoir consiste à montrer le geste à réaliser. Cette méthode démonstrative est plutôt utilisée dans les activités artistiques et sportives.

Cette méthode permet à l'apprenant de **retenir entre 20 et 30% du cours**.

La méthode participative :

Cette méthode s'inspire de la maïeutique de Socrate, c'est-à-dire de "l'art d'accoucher les esprits". À travers des questions successives, l'apprenant développe un raisonnement progressif jusqu'à obtention de la bonne réponse.

Le formateur guide les apprenants à partir de questions posées. Il part de ce que savent les stagiaires pour les mener par le biais de questions vers des connaissances nouvelles. Ce n'est donc pas le discours du formateur qui est au centre de l'enseignement.

Cette méthode présente certains avantages :

- Les stagiaires sont actifs
- Le formateur obtient un retour immédiat ;
- La réflexion est favorisée ;
- Les apprenants sont motivés et valorisés.

Elle présente aussi des inconvénients :

- Elle ne peut intervenir que dans le cadre d'un groupe réduit (12 personnes au maximum ;
- La gestion du groupe dans le temps est particulièrement délicate ;
- Le formateur doit veiller à ce qu'aucun élément important ne soit omis.

La méthode participative peut être déclinée de plusieurs manières :

- **La méthode interrogative**, qui consiste pour le formateur à savoir ce que chaque stagiaire a compris.
- **L'échange**, qui est un débat animé par le formateur.
- **La pédagogie de la découverte**, dans laquelle le formateur propose un cas réel que les stagiaires ont à résoudre afin de découvrir les notions à connaître.

Cette méthode permet à l'apprenant de **retenir près de 80% des enseignements**.

La méthode active :

Le formateur met en place des « situations problèmes » que les stagiaires doivent résoudre par eux-mêmes, généralement en sous-groupes.

Cette méthode présente certains avantages :

- Elle privilégie le processus d'appropriation des connaissances ;
- Les stagiaires sont actifs ;
- Le groupe se trouve fédéré.

Elle présente aussi des inconvénients :

- Elle demande une préparation importante (il faut disposer de bons supports) ;
- Elle nécessite une animation de la part du formateur (pour maintenir l'attention des stagiaires, réguler les activités des sous-groupes).

La méthode active peut déboucher **soit sur une étude de cas, soit sur une mise en situation**.

Dans l'étude de cas, les stagiaires ont à résoudre un cas virtuel théorique proche de la réalité. Ils ont donc un oeil extérieur sur le cas étudié. Dans la mise en situation, les stagiaires jouent un rôle et vivent le cas de l'intérieur.

Cette méthode permet à l'apprenant de **retenir près de 90% des enseignements**.

METHODE PEDAGOGIQUE	MEMORISATION PAR LES APPRENANTS
magistrale	20 à 30%
participative	près de 80%
active	près de 90%

VI – L'ANIMATION D'UN MODULE

Le démarrage de la formation est une séquence particulière et il est important de bien commencer. **La méthode du tour de table**, en présence d'un groupe pouvant aller jusqu'à une trentaine de personnes, est à recommander. Chacun se présente tour à tour, ce qui permet de faire connaissance en un temps limité.

Le début: une séquence particulière

Les 4 objectifs importants

Se présenter

Qui je suis et quel est ma compétence par rapport à la formation

Connaître les stagiaires

D'où ils sont, ce qu'ils font, ce qu'ils attendent...

Présenter le cadre et le contenu

Les sujets, les étapes, les objectifs à atteindre...

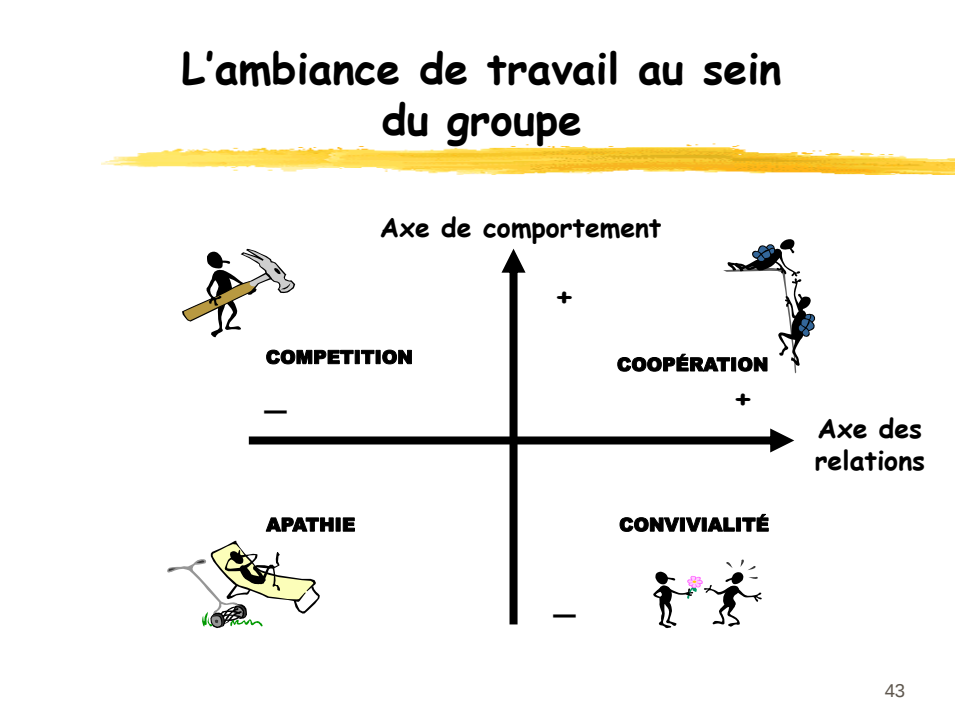
Rassurer les stagiaires

Qui, quoi, où, comment, pourquoi,

La vie du groupe : le groupe a sa propre histoire

- Il naît ;
- Il grandit ;
- Il construit sa propre identité et sa culture ;
- Il disparaît.

Au sein du groupe peuvent exister ou coexister quatre types d'ambiance :



Les trois fonctions du formateur :

- La fonction PRODUCTION : le formateur produit car il oblige l'apprenant au savoir ;
- La fonction FACILITATION : le formateur doit favoriser les échanges au sein du groupe ;
- La fonction REGULATION : le formateur est un psychologue qui régule ; il doit tenir compte des différentes personnalités présentes, ne pas laisser un ou deux stagiaires se marginaliser, etc.

Pour assumer ces trois fonctions, le formateur dispose de plusieurs possibilités de formes d'animation :

Les formes d'animation

<i>LE STYLE</i>	AUTORITAIRE	MANIPULATEUR	DILETTANTE	PARTICIPATIF
<i>CONTENU</i>	DIRECTIF	DIRECTIF	NON DIRECTIF	NON DIRECTIF
<i>METHODE</i>	DIRECTIF	NON DIRECTIF	NON DIRECTIF	NON DIRECTIF

44

Le choix entre ces différentes formes d'animation dépend de la personnalité et du caractère du formateur mais aussi en partie de la réaction du groupe qui se trouve en face de lui.

En effet, il est primordial que le formateur conserve le contrôle du groupe. Il peut se trouver dans des situations délicates, qui vont l'obliger à réagir et à modifier sa forme d'animation :

- Face à un groupe disparate, le formateur doit maintenir l'attention des stagiaires en tentant de les rassembler sur des thématiques communes. C'est cependant extrêmement difficile à gérer et c'est la traduction d'une mauvaise détermination du public cible en amont de la formation.
- Face à un groupe qui s'éloigne du sujet, le formateur doit redoubler de vigilance et ne pas se laisser embarquer hors-sujet, au risque de ne pouvoir dérouler ensuite tout son programme.
- Face à un groupe silencieux, le formateur doit utiliser la provocation, être directif dans les questions pour obliger les stagiaires à réagir.
- Face à un groupe difficile (beaucoup de bavardage, un ou des perturbateurs, etc), le formateur doit se montrer ferme mais peut aussi utiliser l'humour, qui est souvent désarçonnant pour un perturbateur.

EVALUER LA FORMATION

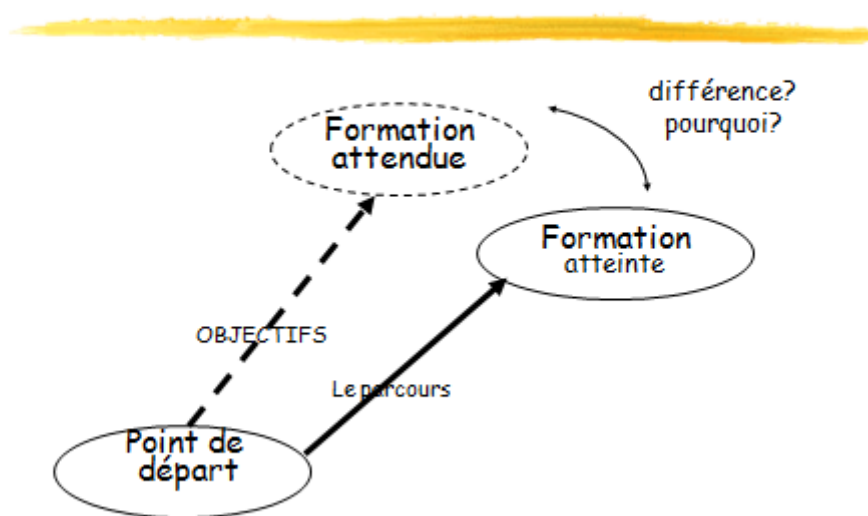
La présente fiche concerne l'évaluation de la formation. Elle a pour objectif de répondre aux deux questions suivantes :

- Pourquoi évaluer ?
- Comment évaluer ?

I – Pourquoi évaluer une formation ?

1/ Il s'agit tout d'abord de *fournir à l'organisateur de la formation un bilan* sur cette formation. Il doit savoir si les résultats attendus ont été atteints et, en cas d'écart entre la formation attendue et la formation atteinte, quelles en sont les raisons.

Faire un bilan de la formation



2/ L'évaluation est également nécessaire pour *améliorer le travail du formateur*, tant sur le fonds que sur la forme. C'est la raison pour laquelle un formateur doit savoir apprécier la critique constructive lui permettant de compléter, améliorer et faire évoluer sa formation.

Le formateur doit aussi s'auto-évaluer. Il doit être en mesure d'analyser son sentiment sur l'expérience de formation qu'il vient de vivre. Il doit s'interroger sur sa propre prestation d'animation et faire le bilan de sa journée.

faire une auto-évaluation

Evaluation du module	Evaluation de l'animation
Le niveau du module est-il adapté au groupe?	Comment était mon animation?
Les objectifs pédagogiques sont-ils atteints?	Y-a-t-il eu des difficultés dans le groupe?
Les outils étaient-ils adaptés?	Pourquoi?
Les méthodes étaient-elles adaptées?	Ai-je été suffisamment à l'écoute?
Le module comportait-il suffisamment d'exercices?	Ai-je maîtrisé tous les outils pédagogiques?
Les horaires convenaient-ils?	Si non les causes et pourquoi?
.....	

Cette évaluation peut être effectuée par écrit. En cas de besoin, le formateur devra faire des propositions d'aménagement du module. Le document figurant en pages suivantes est un exemple de fiche d'évaluation de module de formation initiale utilisé à l'ENFIP de Lyon.

Ce type de questionnaire d'évaluation rempli par le formateur sur le module fourni par le donneur d'ordre implique que ce dernier accepte les critiques constructives des formateurs et les prennent ensuite en considération. En effet, on peut toujours rajouter une annexe ou une diapositive, sans avoir à effectuer un retraitage complet du module. Il s'agit alors de compléter l'information pour prendre en compte le retour du formateur.

ENT établissement de LYON
Evaluation des séances

Fiche établie par :

AGREGAT :			
MODULE :			
Thème de la séance :		N° de la séance:	

I - APPORTS

☐ erreurs à corriger (préciser) :

☐ actualisation à réaliser (préciser) :

II - APPRECIATION GENERALE ET COMMENTAIRES

A conserver en l'état	☐
Dans ce cas ne pas compléter le questionnaire	
A aménager	☐
A soumettre à l'équipe pédagogique	☐
Dans ce cas compléter le questionnaire pour détailler l'appréciation	

Realmed.doc

I - LISIBILITE ET EXPLOITATION DES SUPPORTS

	Satisfaisant	Trop synthétique	Trop long	Incomplet
Support formateur	☐	☐	☐	☐
Synthèse stagiaire	☐	☐	☐	☐
Conducteur pédagogique	☐	☐	☐	☐
Diaporama	☐	☐	☐	☐
Exercices	☐	☐	☐	☐
QCM	☐	☐	☐	☐

II - DEROULEMENT DE LA SEANCE

> progressivité

satisfaisante	☐
trop lente	☐
trop rapide	☐

> logique

cohérente	☐
incohérente	☐

Evalmod.doc

> contenu

satisfaisant	☐
trop dense	☐
trop succinct	☐

> durée

satisfaisante	☐
trop courte	☐
trop longue	☐

> exercices

□ nombre

suffisant	☐
insuffisant	☐
excessif	☐

□ niveau de difficulté

adapté	☐
trop élevé	☐
trop simple	☐

> QCM

□ niveau de difficulté

adapté	☐
trop élevé	☐
trop simple	☐

Evalmod.doc

➤ *séquences* (préciser le numéro des séquences)

☐ quelles sont les séquences à revoir :

☐ pour quels motifs

➤ *thèmes d'études*

☐ quels sont les thèmes à développer :

☐ quels sont les thèmes inutiles :

III - ANIMATION DE LA SEANCE

➤ *intérêts des stagiaires*

++	
+	
-	
--	

➤ *difficultés rencontrées dans l'animation*

++	
+	
-	
--	

Evalmod.doc

➤ *compréhension du rôle du formateur à la lecture des documents (notamment conducteur pédagogique)*

++	
+	
-	
--	

➤ *autres modalités pédagogiques préconisées*

➤ *Commentaires et suggestions :*

Evalmod.doc

Ci-dessous un modèle de questionnaire d'évaluation d'une séance

1) Avez vous éprouvé des difficultés d'appropriation du module:

Oui

Non

Si oui Lesquelles:

2) A combien de temps évaluez-vous le temps de préparation de cette séance ?

•1 à 4 H

•4 à 8 H

•8 à 12 H

•12 à 16 H

•16 H et plus

3) Les objectifs pédagogiques vous paraissent-ils toujours pertinents?

Oui

Non

Si oui lesquels et pourquoi ?

4) Les méthodes pédagogiques prévues par le conducteur pédagogique vous semblent-elles adaptées ,

Adaptées

Non adaptées

Si oui pourquoi selon vous ?

5) A l'issue de la séance, estimez-vous que l'objectif de formation et les objectifs pédagogiques sont atteints?

Oui

Non

Si non pourquoi selon vous ?

6) Selon vous, quelles sont les évolutions à intégrer dans cette séance de formation pour la prochaine formation?

7) Considérez-vous que les supports suivants sont adaptés ?

- | | | |
|-----------------------------------|-------|-----|
| •Le conducteur pédagogique: | Oui | Non |
| •Le support formateur | : Oui | Non |
| •Les annexes | : Oui | Non |
| •Les supports visuels | : Oui | Non |
| •Les exercices | : Oui | Non |
| •La synthèse | : Oui | Non |
| •Les exercices d'auto-évaluation: | Oui | Non |

•Si non adaptés, Quel(s) support(s) et pourquoi?

8) Autres Remarques:

Si vous avez décelé des erreurs (de fonds, de forme ou autres), veuillez préciser le support et le N° de page concernés

9) Au final, comment évaluez-vous la séance que vous venez d'enseigner?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

II – Comment évaluer une formation ?

L'évaluation consiste à demander aux apprenants de se prononcer sur un certain nombre d'éléments relatifs à la formation dans sa globalité.

Les Thèmes des évaluations

Objectifs, contenus (la formation a-t-elle répondu aux attentes?)

Conditions matérielles (horaires, durée, outils appropriés?)

Liberté d'expression (Le formateur a-t-il favorisé les échanges?)

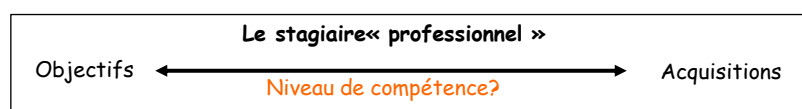
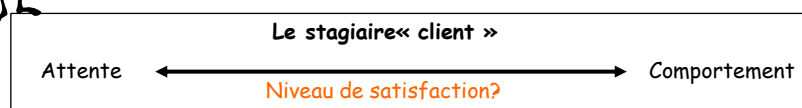
Niveau (comportement moyen, bon, excellent?)

Utilité (Amélioration des connaissances?)

Suggestions (Liberté d'expression du stagiaire)



La parole au stagiaire



Il existe plusieurs techniques d'évaluation :

- **L'évaluation individuelle**, qui s'effectue sur la base d'un questionnaire. Elle peut être :
 - immédiate ou « à chaud » ;
 - décalée ou « à froid ».

L'utilisation d'un questionnaire anonyme permet d'obtenir une grande liberté d'expression des apprenants.

- **L'évaluation en groupe**, qui s'effectue à partir d'un tour de table et est donc toujours immédiate. Cette technique est peu utilisée et présente notamment l'inconvénient que le formateur peut être directement mis en cause, ce qui n'est jamais souhaitable.

L'évaluation à chaud consiste en une évaluation du ressenti de la formation. L'opinion du stagiaire est sollicitée sur un certain nombre d'éléments (tels que le contenu de la formation, l'animation, le rythme, l'accueil, etc).

Document

Exemple de questionnaire d'évaluation immédiate

Intitulé de la formation : _____
 Date de la formation : _____
 Nom et prénom du bénéficiaire (facultatif) : _____
 Fonctions exercées : _____

1 - CETTE FORMATION A-T-ELLE RÉPONDU A VOS ATTENTES ?

OUI NON EN PARTIE

Justifiez votre réponse :

2 - LA FORMATION A-T-ELLE ÉTÉ POUR VOUS UNE OCCASION :

- D'acquiescer vos connaissances ?
- De réfléchir sur vos activités ?

3 - LA DURÉE DE LA FORMATION VOUS A-T-ELLE SÉRIÉ ?

Trop courte Trop longue satisfaisante

Justifiez votre réponse :

4 - CONDITIONS D'ORGANISATION DE LA FORMATION :

satisfaisante insatisfaisante

- lieux où s'est déroulée la formation - horaires de la formation - nombre de participants - clarté de l'exposé de l'animateur - qualité des échanges au sein du groupe - rythme de présentation des connaissances - méthodes pédagogiques utilisées (rétroprojecteur, tableau ...) - documentation éventuellement remise par l'animateur	
--	--

Explicitiez éventuellement vos réponses :

5 - APPRECIATION D'ENSEMBLE PORTÉE SUR LA FORMATION
 (indiquer par une croix votre choix)

Très négatif Négatif Positif Très positif

Justifiez votre réponse :

9 - PENSEZ-VOUS METTRE EN PRATIQUE SANS DIFFICULTÉ vos nouvelles connaissances dans l'exercice de vos fonctions ?

10 - SOUHAITEZ-VOUS ÉVENTUELLEMENT PARTICIPER A
 - Une formation complémentaire sur le même thème ?

OUI NON

Si OUI, sur quels points particuliers ?

Il est conseillé de prévoir quatre niveaux de satisfaction, qui peuvent être :

- Très satisfaisant – satisfaisant – insuffisant – très insuffisant
- Excellent – correct – moyen - passable

En effet, le choix de cinq niveaux peut constituer un encouragement des stagiaires à privilégier la moyenne, ce que ne permettent pas les quatre niveaux.

En cas de stage se déroulant sur plusieurs jours, un seul questionnaire doit être distribué en fin de stage. Un questionnaire quotidien serait inutile et rendrait l'exploitation des résultats compliquée.

Aucune restitution de l'évaluation ne doit être faite aux stagiaires. Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas communiquer mais, si communication il y a, elle doit être effectuée plus tard et ne doit pas s'afficher comme une justification ou un compte-rendu, mais plutôt comme une information mise à disposition.

Lorsque le résultat d'une évaluation à chaud est mauvais pour le formateur, le responsable de formation doit échanger avec ce formateur pour l'amener à s'améliorer.

L'évaluation à froid est une évaluation purement technique. Il s'agit de mesurer la mise en pratique ou encore les effets de la formation sur le travail de l'agent. Elle se fait entre 1 à 3 mois après la formation et consiste à mesurer les évolutions au travail.

Il est cependant assez rare que la formation trouve une application directe. L'évolution au travail est donc rarement liée exclusivement à la formation et de nombreux autres facteurs entrent en jeu.

Les outils de l'évaluation à froid sont des outils écrits. Un questionnaire est envoyé aux stagiaires et, le cas échéant, également au supérieur hiérarchique des stagiaires. Cette fois, le questionnaire n'est plus anonyme mais doit comporter le nom de l'intéressé. Il existe donc un risque non négligeable que le stagiaire se sente lié dans ses réponses en fonction de sa hiérarchie.

Ci-dessous quelques exemples de questionnaires d'évaluation à froid :

Les évaluations à froid

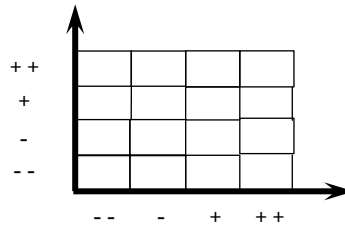
Exemple stagiaire « professionnel »

Je suis capable de...	Vrai	Faux
Objectif pédagogique 1		
Objectif pédagogique 2		
Objectif pédagogique 3		
Objectif pédagogique 4		

Les évaluations à froid

Exemple « Stagiaire acteur social »

Utile pour mon travail



Facile à mettre en oeuvre

Ce qui m'a intéressé...

Ce qui m'a plu...

Mes suggestions...

Exemple de questionnaire d'évaluation différée

A remplir par le bénéficiaire de la formation

Document

Intitulé de la formation :

Date de la formation :

Nom et prénom du bénéficiaire :

Fonctions exercées :

1 - AVEZ-VOUS MIS EN PRATIQUE DANS LE POSTE OU SERVICE LES CONNAISSANCES ACQUISES PENDANT LA FORMATION ?

OUI NON

Immédiatement

Dans les 2 mois

En cours

2 - VOUS ETES-VOUS HEURTE(E) A DES PROBLEMES PARTICULIERS LIES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL LORS DE L'APPLICATION PRATIQUE DE LA FORMATION ?

OUI NON

Si oui lesquels ?

- Matériel inadéquat ou inexistant - Manque de temps - Réticence des collègues ou de la hiérarchie - Autres raisons à préciser

3 - LA FORMATION RECUE A-T-ELLE CONTRIBUE A ACCROITRE L'EFFICACITE ET LA QUALITE DE VOTRE TRAVAIL ?

OUI NON

Si NON pourquoi ?

- Formation trop théorique

- Formation inadéquate aux fonctions exercées

- Autres raisons à préciser

4 - UNE FORMATION COMPLEMENTAIRE SUR LE MEME THEME VOUS PARAIT-ELLE SOUHAITABLE ?

OUI NON

Si OUI, dans quel délai ?

Sur quel points particuliers ?

Les évaluations à froid sont délicates à mener car les réponses obtenues sont souvent peu nombreuses et ne sont pas toujours fiables. Il est important de faire transmettre le questionnaire par une voie hiérarchique élevée pour obtenir un maximum de réponses.

Par ailleurs, en cas d'absence de réponse, le responsable formation doit aussi pouvoir contacter la personne par téléphone pour l'encourager à répondre.

Le traitement, l'exploitation et l'analyse des questionnaires d'évaluation, que celle-ci soit effectuée à froid ou à chaud, doit être effectué systématiquement à l'issue de chaque évaluation. Il est donc important de concevoir des questionnaires faciles à traiter par la suite car une trop grande complexité pourrait nuire à l'usage qui en est fait.

Le traitement de l'information

Faire une synthèse des évaluations



Analyser les résultats



Donner les axes de progrès



Définir les évolutions



Adapter la formation

Il est important de connaître l'impact d'une formation et son déroulement afin de mieux cerner les adaptations à effectuer pour améliorer les formations futures et faire une sorte de « retour sur investissement » de façon plus qualitative.

En effet, une évaluation a pour buts :

- d'améliorer un aspect de l'action de la formation (conditions matérielles, méthodes pédagogiques, animateur, documentation...)
- de prendre des décisions sur la suite de l'action (reconduction, amélioration, arrêt),
- d'impliquer la hiérarchie,
- de rendre compte des activités du service,
- d'évaluer les animateurs du stage,
- de préparer le plan de formation de l'année suivante

ANNEXE 1 – Synthèse de l'évaluation de l'efficacité d'une formation (document de François Marie GERARD)

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes et présentant chacune des difficultés spécifiques :

- Le premier niveau concerne **l'évaluation des acquis**, ou encore **l'efficacité pédagogique** : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? ".
- Le deuxième niveau concerne **le transfert** : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en oeuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".
- Le troisième niveau concerne **l'impact de la formation** : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? ".

Ces trois niveaux sont importants à évaluer, mais il faut avoir conscience que l'organisation n'est vraiment concernée que par l'évaluation de l'impact de la formation. De son point de vue, ce qu'il importe de savoir, c'est si la formation a permis d'atteindre les effets attendus sur le terrain. Le reste ne concerne que le service de formation (ou du personnel), le formateur, voire le responsable hiérarchique direct, c'est-à-dire ceux qui sont directement impliqués dans la formation en tant que telle.

Cependant, la logique montre que les trois niveaux d'évaluation sont étroitement imbriqués. Il ne devrait y avoir impact que si les participants mettent en oeuvre ce qu'ils ont appris en formation, et ils ne le feront que s'ils ont appris quelque chose... Cette logique — qui est d'ailleurs plus théorique que réaliste — ne va bien sûr que dans un sens : les participants peuvent très bien avoir appris, mais ne pas transférer pour autant. Et ils peuvent très bien mettre en application leurs nouveaux acquis sans que cela change quoi que ce soit dans l'organisation elle-même, ou du moins sans atteindre les résultats escomptés.

L'évaluation la plus facile est peut-être celle qui a la réputation d'être la plus difficile, à savoir l'évaluation de l'impact de la formation. En effet, il devrait " suffire " de regarder si les résultats attendus sur le terrain sont atteints, ce qui ne devrait pas présenter en soi de problèmes majeurs : le nombre de réclamations suite à des erreurs d'émission d'impôt a-t-il diminué, la vitesse de traitement des dossiers de dédouanement a-t-elle augmenté ?

Néanmoins, Il est difficile de pouvoir isoler l'impact dû réellement à l'action de la formation. D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se serait passé en l'absence de l'action de formation. Il se peut très bien que les résultats attendus sur le terrain soient atteints de toute façon, parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses... Plus vraisemblablement, on peut se trouver dans des situations où l'atteinte d'un résultat est liée par exemple pour 20% à l'évolution normale et pour 80% à l'action de formation. Mais comment mesurer la proportion liée à la formation ?

Cette évaluation relève de la pertinence et est directement liée à l'analyse des besoins de formation. En effet, celle-ci doit permettre de dégager :

- quel est l'effet attendu sur le terrain, ou objectif d'évolution, c'est-à-dire quel est le résultat que l'organisation souhaite atteindre au niveau de son fonctionnement ;
- quel(s) est (sont) le(s) type(s) d'action le(s) plus approprié(s) pour atteindre cet objectif d'évolution : action de formation ou action d'un autre type (recrutement de personnel, changement organisationnel, achat de matériel,...) ;
- si l'action de formation est appropriée, quels sont les objectifs de formation les plus appropriés, c'est-à-dire quelles sont les compétences, tant individuelles que collectives, à développer ou à acquérir pour pouvoir atteindre l'objectif d'évolution.

Idéalement, l'évaluation de la pertinence doit bien sûr se faire avant l'action de la formation. On parle d'évaluation *ex ante*. Il s'agit alors d'une évaluation a priori, de type prédictif, ce qui en fait la principale difficulté, car la validité de toute évaluation prédictive est toujours sujette à caution, surtout en ce qui concerne sa durée. En effet, on peut très bien dégager des objectifs de formation tout à fait pertinents au moment de l'analyse des besoins, mais que ces objectifs soient devenus obsolètes au moment où l'on met en oeuvre l'action de formation, en raison de changements de conjoncture économique, de personnel, d'orientation stratégique, etc.

L'évaluation de la pertinence peut donc aussi se réaliser durant la formation, pour s'assurer que la pertinence existe toujours et est bien celle qui a été mise préalablement en évidence. On pourra également évaluer la pertinence à la fin de la formation, ou même après celle-ci, essentiellement alors pour comprendre une absence d'impact : a posteriori, on mettrait ainsi en évidence qu'il n'y a pas d'impact parce que l'action de formation n'était pas pertinente. Ce n'est pas former qu'il fallait faire, ou pas avec ces objectifs-là, mais on ne s'en rend réellement compte qu'une fois l'action de formation réalisée !

Un certain nombre d'indicateurs sont directement spécifiques à l'action entreprise. Par exemple, l'existence de nouvelles normes ou d'une nouvelle réglementation, l'acquisition d'un nouveau matériel, ou l'élargissement des activités de l'organisation constituent des indicateurs assez évidents tant pour décider de la nécessité d'une action de formation que pour en décider les objectifs.

Pour évaluer la pertinence d'une formation, il est dès lors possible d'identifier certains indicateurs qui peuvent être explorés par le biais d'un questionnaire :

- les participants sont-ils satisfaits des objectifs de la formation ?
- les participants estiment-ils que l'action de formation est un bon moyen pour atteindre l'objectif d'évolution ?
- les participants estiment-ils que les objectifs de la formation peuvent les aider à être plus performants dans leur travail ?
- le formateur est-il satisfait des objectifs de la formation ?

L'évaluation des acquis, ou de l'efficacité pédagogique, devrait aller de soi : quoi de plus naturel que de vérifier qu'on a bien atteint son objectif ! Néanmoins, rares sont les actions de formation qui font l'objet d'une telle évaluation. La plupart des gestionnaires de formation sont pleinement conscients de cette réalité, mais l'évaluation des acquis reste peu présente, essentiellement en raison de deux types de problème :

- d'une part, un problème méthodologique. Il n'est pas facile de savoir comment faire pour évaluer les acquis d'une formation qui vise la mise en place ou le renforcement de compétences. On sent bien que cela ne sert à rien de demander aux participants de restituer une série d'informations sans réellement les utiliser dans une situation proche de la situation professionnelle. Il conviendrait donc de mettre les participants face à une situation complexe, proche de la réalité. Mais de telles situations ne sont pas faciles à construire ni à mettre en oeuvre, et cela prend du temps. De plus, la dynamique de formation fortement liée au travail de groupe risque de conduire à évaluer une compétence collective alors qu'elle devra être mise en oeuvre individuellement sur le terrain ;
- d'autre part, un problème psychologique. Il n'est pas évident d'imposer à des adultes ce regard extérieur, qui ne rappelle que trop les sinistres évaluations scolaires.

Face à ces difficultés, un questionnaire de satisfaction peut apporter une ébauche de solution, qui — certes — ne remplace pas une véritable évaluation de la maîtrise des compétences par les participants, mais qui peut constituer un indicateur précieux pour évaluer un certain degré d'efficacité pédagogique.

L'idée est que l'évaluation des compétences passe nécessairement par une autoévaluation, permettant à l'apprenant comme au travailleur, de circonscrire dans quelle mesure il est à même d'affronter de manière pertinente les situations auxquelles il peut — dans le cadre de la compétence visée — apporter une réponse satisfaisante. La personne elle-même n'est-elle pas la mieux placée pour estimer si elle est à même de réaliser cette mobilisation dans toutes les situations ? Le principe est dès lors de demander au participant d'exprimer dans quelle mesure il s'estime lui-même plus ou moins compétent au début et à la fin de la formation. Ce double questionnement peut se faire en même temps, à la fin de la formation.

Par définition, **l'évaluation du transfert** ne peut valablement se réaliser qu'après la formation, lorsque les participants sont revenus sur leur poste de travail. Cette évaluation ne devrait en soi pas poser trop de difficultés, puisqu'il suffirait d'observer les participants et de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation.

Il est dès lors possible de les consulter à la fin de la formation pour avoir une certaine idée des possibilités de transfert, et évaluer celui-ci a priori avec une certaine finesse. À nouveau, le classique " questionnaire de satisfaction " pourra être utilisé en ce sens en y incluant quelques questions qui portent sur le transfert, comme par exemple :

- Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ?
- Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en oeuvre sur votre lieu de travail ?
- Dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en oeuvre sur votre lieu de travail ?
- Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?
- Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?
- ...

En combinant les résultats issus de telles questions, il est possible d'avoir une idée assez précise de ce que sera le transfert. Des réponses positives ne préjugent bien sûr pas avec certitude de la réalité du transfert, mais des réponses négatives indiquent à tout le moins l'existence d'un certain nombre d'obstacles à celui-ci.

Dans l'exemple de questionnaire de satisfaction figurant en page suivante, les questions 3, 4 et 8 concernent plus spécialement l'évaluation de la pertinence, les questions 1, 2 et 10 plus spécialement l'évaluation des acquis, et les questions 5, 6, 7 et 9 plus spécialement l'évaluation du transfert. Il y a donc chaque fois plusieurs indicateurs qui permettent de recouper l'information afin de mieux cerner l'évaluation.

Exemple de questionnaire de satisfaction, orienté vers l'évaluation de l'efficacité

1. Comment vous sentez-vous à l'issue de la formation ?

- ☐ Je n'ai rien appris. ☐ J'ai peu appris. ☐ J'ai appris de manière satisfaisante. ☐ J'ai beaucoup appris.

2. Pensez-vous que l'alternance théorie-pratique a permis une efficacité maximale ?

- ☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Suffisamment ☐ Tout à fait

3. Êtes-vous satisfait des contenus proposés ?

- ☐ Pas du tout satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Très satisfait

4. Estimez-vous que les objectifs de la formation sont ceux qui vous aideront à être plus performant dans votre travail ?

- ☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Suffisamment ☐ Tout à fait

5. Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ?

- ☐ Pas du tout satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Très satisfait

6. Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?

- ☐ Aucune partie ☐ Une faible partie des acquis ☐ Une partie acceptable des acquis ☐ Une grosse partie des acquis

7. Dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ?

- ☐ Pas avant 1 an ☐ Pas avant 3 mois ☐ Dans les trois mois ☐ Dans le mois qui suit la formation

8. Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?

- ☐ Pas du tout satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Satisfait ☐ Très satisfait

9. Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?

- ☐ Sceptique ☐ Dubitatif ☐ Confiant ☐ Optimiste

10. Pour chaque objectif, estimez, selon vous, votre niveau de compétence.

0 = pas du tout capable

10 = tout à fait capable

Avant la formation

Au terme de la formation

a) Planifier et gérer des projets par des objectifs

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b) Développer des programmes d'activités et des plans de travail

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

c) Développer des plans budgétaires

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

d) Évaluer le projet

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

e) Construire et manager des équipes

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10