**Module : *ingénierie de formation et l’élaboration d’un projet de formation***

**Programme du module**

1. **Généralité sur la formation** 
   1. L’ingénierie de formation
   2. Les objectifs d’une ingénierie de formation
   3. Les commendataires de l’action de formation
   4. Le responsable de la formation
2. **Le processus d’une ingénierie de formation**

2.1. Identification et l’analyse des besoins

2.2. Détermination des objectifs

2.3. La conception de la formation

2.4. La diffusion de la formation

2.5. L’évaluation de la formation

1. **Généralité sur la formation**

La formation des salaries est une nécessité qui après consultation et négociation devint un droit dans la loi de travail, selon PIERRE GOGUELIN le mot « formation » est actuellement employé de façon courante qu’il est difficile d’imaginer qu’il n’était pratiquement pas utilisé avant 1950, l’année 1971 ont permis le développement de la formation professionnelle.

* 1. **L’ingénierie de formation** :

Vous avez dit formation ?

Vous avez dit ingénierie ?

Le terme d’ingénierie est relativement récent et parfois controverse dans le domaine de la formation, la formation d’adultes de conception récente a vu en effet le développement de nombreux conceptions et notions, il en est ainsi pour ingénierie de formation.

Nous donnerons donc les éléments clés d’apparition de ce terme et porterons la réflexion sur son utilisation dans la formation.

**Vous avez dit formation** ?

Si nous nous arrêtons sur ce terme de formation nous nous apercevons rapidement qu’il renvoie à plusieurs conceptions ainsi selon les personnes, acteurs ou institutions, la formation est :

* L’acquisition des connaissances techniques ou professionnelles
* L’appropriation d’aptitude manuelles ou intellectuelles
* L’adaptation aux changements techniques, sociaux et à l’organisation du travail
* Un changement ou l’accompagnement d’un changement
* Un moyen d’évolution professionnelle est personnelle
* Un moyen d’accès à la culture
* Un instrument de développent économique d’entreprises et des organisations
* Une obligation nationale
* Un outil de développement et de progrès de la société dans ses différentes dimensions
* Un ensemble de savoirs au service de la pratique

Mais c’est aussi :

* Un ensemble contextualisée et inscrite dans une logique opérationnelle et stratégique
* Une démarche pédagogique instrumentée à partir d’une situation professionnelle actuelle voulue ou souhaitée
* Un investissement personnel d’un individu acteur – apprenant qui cherchera à utiliser ou non ses nouveaux acquis
* Une transformation de la personne

La formation peut être tout cela à la fois ou un seul de ces éléments en particulier en fonction de la situation

Dans cette optique la formation s’inscrit dans un système à plusieurs éléments et à plusieurs niveaux qu’elle va chercher à mettre en synergie, il s’agit bien en effet de combiner et d’intégrer le savoir au sens générale du terme – à la stratégie, individuelle ou collective des acteurs dans une situation éducative particulière cette dernière elle-même inscrite dans une organisation ou institution participant du système socio-économique.

Dans ce sens la formation est tout à la fois un produit, une situation, un processus ou une institution :

La formation est un **produit**: en tant que résultat d’un travail d’appropriation avec un niveau de qualification atteint ou revendiqué.

La formation comme **situation** : en tant que mise en relation de différents acteurs dans un cadre pédagogique donné.

La formation comme **processus** en tant que démarche d’apprentissage et de changements pour les individus ou les organisations.

La formation est aussi une **institution** comme un système organise ayant une réalité sociale intégrée à la société

**Vous avez dit ingénierie ?**

Si le terme d’ingénierie est relativement ancien son utilisation de manière commune date de 1970, son passage dans le domaine de la formation date des années 1985 (PAIN 1989, COLLARDYN 1985, LE BOTERF 1985, VIALLET1987) cependant ce passage est loin d’être automatiquement et perçu comme une évolution pertinente de la formation.

L’ingénierie comme tous les termes nouveaux ou innovants ne s’est installée que progressivement dans le monde de la formation, ce terme issu de génie et des métiers de l’ingénieur a été récupère de ces disciplines pour être incorporé puis digéré par ce secteur qu’est la formation.

**L’ingénierie de formation ?**

L’ensemble cordonné des travaux méthodique de conception et de réalisation des systèmes de formation, ou encore ensemble de démarches méthodologique cohérentes qui s’appliquent à la conception de systèmes d’action et de dispositifs de formation pour atteindre l’objectif fixe.

L’ingénierie recouvre donc différents domaines et renvoie à différents pratiques, ces domaines et pratiques s’inscrivent dans une démarche méthodologique que l’on peut revendique de l’ingénierie à la fois liée à l’innovation au projet et à la construction méthodique d’une action ( mise en œuvre d’une session de formation dans un cadre précis ) d’un dispositif ( ensemble d’action cordonnées dans un objectif commun ) ,ou d’un système de formation ( ensemble de plusieurs dispositifs complémentaires ) .l’ingénierie se décline de multiples manières pour développer et mettre en application les aspects théoriques.

* 1. **Les objectifs de la formation** :

MEIGNANT. A (2003) considère que la formation peut répondre à trois objectifs :

Le premier vise à **consolider l’existant** il s’agit de proposer au salarié un apprentissage directement lie à son travail et destine à lui apporter des connaissances complémentaires, il répond soit à une faiblesse constatée soit il constitue une adaptation à des modifications de l’emploi (Ex un enseignant d’université suit une formation pour être en mesure d’utiliser PowerPoint lorsque il intervient dans des colloques ) .

Le deuxième vise à **prépare l’avenir** la formation continue permet à l’entreprise et à ses salariés de faire face à des évolutions, ainsi si l’entreprise a prévu des investissement dans des nouveau matériels, elle doit préparer les salariés à maitriser ces équipements, de même si l’entreprise met en place un nouveau mode d’organisation elle doit inévitablement développer des compétences nouvelles ,ou des métiers se transforment la formation doit permettre aux salaries de prendre en charge ces évolutions.

Le troisième objectif définit par MEIGNANT. A est **d’accompagner les** **mouvements individuels** il concerne les opérations de formation destinées à favoriser l’insertion à permettre une promotion pour des salariés à favoriser la mobilité professionnelle.

* 1. **Les commanditaires de l’action de formation**

Les commendataires de l’action de formation sont tous les acteurs responsables du déclenchement d’un acte de formation.

1. **L’employeur**

L’employeur est certainement le premier acteur des action de formation puisque c’est le payeur des actions de formations , en premier lieu pour l’employeur la formation doit représenter un moyen élémentaire pour amener ses salaries à un niveau de performance minimum ,sur cette base de performance l’employeur pourra générer une valeur ajoutée et donc des bénéfices , ensuite dans un contexte de changement permanent les entreprises doivent s’adapter régulièrement au marché et donc rendre leurs salariés flexibles, la formation est non seulement un moyen de maintenir une flexibilité de base que possède en générale un salarie qui intègre une entreprise , mais elle permet également de développer leur flexibilité en leur proposent l’acquisition de nouvelles compétences rendant ainsi l’organisation plus forte face au changement , aussi pour préparer la relève il est important que les salariés soient formés.

En revanche nous pouvons nous interroger sur la compatibilité qu’il existe entre le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle des individus et les attentes de performance de l’employeur , d’un côté le salariés cherche à s’émanciper de son employeur par la formation et développer sa carrière, bien qu’il chercher également à augmenter ses compétences pour mieux réaliser son travail, de l’autre côté nous avons l’employeur qui peut voir un intérêt à l’esprit carriériste et émancipateur du salarié à condition que ce mouvement soit généralise, autrement dit le risque est que celui qui intègre la formation professionnelle dans sa politique RH se voit nourrir le marché de l’emploi en terme de ressources humaines ( Ex on forme Mr X dans l’entreprise X pour qu’il soit compètent et performant dans notre entreprise. Le risque est que une fois la compétence et la performance acquise il va se revendre auprès de l’entreprise Y ennemie).

1. **Responsable RH**

Le responsable RH est justement la personne en charge de construire et d’appliquer la politique RH en entreprise adéquation avec la performance de celle-ci

* 1. **Le responsable de la formation**

Le responsable de formation parfois dénommés gestionnaire de formation responsable formation et carrières, responsable formation et gestion des compétences, responsable pédagogique ou conseiller en formation. Dans les grandes entreprises il porte souvent le titre de la formation, le positionnement du responsable de formation peut varier selon la taille de l’entreprise et l’organisation, de DRH sa fonction peut être exercée par le DRH ou le RRH.

1. **Finalité** : le responsable formation définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec les objectifs stratégiques de l’entreprise.
2. **Missions principales** : les principales missions identifiées sont :

* Définir la politique formation de l’entreprise : identifier les axes de formation à développer en rapport avec les orientations stratégiques de l’entreprise, élaborer un projet pédagogique cohérent en lien avec les objectifs globaux, mettre en place une politique de droit individuel à la formation, agir en conseil et support auprès des mangers et des salaries sur l’ensemble des questions relatives à la formation.
* Elaborer le plan de formation : recueillir les besoins exprime par les salariés, managers, représentants du personnel.
* Lancer le plan et le projet de formation : assurer la mise en œuvre du plan de formation, rédiger les cahiers des charges des projets de formation lies aux différents dispositifs existants : entretien professionnel, contrat de période de professionnalisation, bilan de compétence.
* Choisir les outils pédagogiques : e –Learning, logiciels de mise en situation professionnelle les choix s’opère en fonction du public (génération) des thématiques et du budget
* Lancer des appels d’offre pour répondre a des besoins spécifiques : rencontrer, sélectionner les prestataires externes (organisme de formation, cabinets –conseils) en fonction des exigences pédagogiques du plan de formation, valider la faisabilité et la pertinence des propositions en terme pédagogiques et budgétaires.
* Mettre en place un système d’évaluation des actions de formation menées : évaluer qualitativement le collaborateur formé éventuellement par des tests, mesurer l’évolution des performances de l’entreprise à court et moyenne terme.
* Elaborer le budget : définir avec la direction et suivre le budget de formation annuel.
* Manager le service formation : manger l’équipe du service formation, trouve les formateurs internes et externes ayant la capacité d’assurer les différents modules de formation envisagés.

1. **Le processus d’une ingénierie de formation**

|  |
| --- |
| Identification et analyse des besoins |
| L’évaluation de la formation |

|  |
| --- |
| Détermination des objectifs de formation |

|  |
| --- |
| Diffusion de la formation |

|  |
| --- |
| Conception de formation |

**Etape 1** – identification et analyse des besoins

Les besoins en formation mais pour quoi parle-t-on de besoin de formation ?

Parler de « besoins » correspond à différentes réalités cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une démarche.

Tableau : les besoins en formation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Situation  Objectif  de formation | Non visible / implicite | Visible / explicite |
| Non exprime | Manque | Dysfonctionnement |
| Exprime | Attente | Demande |

Le rapporte entre l’objectif de formation et une situation problème fait apparaitre quatre situation : le problème ou situation problème est visible (et / ou explicite) ou non visible (et /ou implicite) d’une part et l’objectif de formation est exprimé (et opérationnel) ou est exprimé d’une part.

Il faut distinguer entre deux type de besoins :

**Besoins de l’entreprise** : en qualification, en poste, en compétence il est donc important de cherche à comprendre les enjeux de l’organisation dans ce processus de détermination des besoins ( EX changement , projet particulier ,demande qualité etc.).

**Besoins du salarie** : pour s’adapter, maintenir ou combler l’écart, le besoin renvoi à un manque ou un écart de manque : le manque est-il dû à un problème d’organisation du travail, à une insatisfaction, à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail par défaut d’information ou de qualification, le besoin amené alors à s’interroger sur l’écart ou le différentiel entre une situation actuelle et une situation souhaitée.

Le besoin est donc la résultante de l’analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaite ou nécessaire, cette différence amenant le manque et donc le besoin de formation, ainsi pour GUY LE BOTERB « le besoin de formation expriment l’écart de connaissance ou de compétence riel » les besoins de formation sont exprimé en terme d’objectifs opératoires de formation.

**Etape 2** – définir les objectifs de formation

Pourquoi : qui s’appuie sur les résultats de l’analyse des besoins.

Quoi : quelles compétences la formation cherchera t- elle à développer.

Qui : quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation.

La formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

* Apport de solution à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l’organisation.
* Augmentation de l’efficacité et de l’efficience de l’organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.).
* Accroissement des connaissances et habilites des employés à tous les niveaux de l’organisation.
* Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologique et dans leur développement de carrière.

**Etape 3** - conception de formation

C’est une étape de la traduction des besoins et les objectifs à des contenus est des sujets d’apprentissage ou pédagogiques, c’est une étape de prise de décision sur les priorités concerne les objectifs généraux, les outils et technique d’enseignement.

Le responsable des RH et le responsable de la formation élaborer en collaborations le contenu de la formation, et pour se faire la direction rédiger le cahier des charger, cette dernière englobe une liste des actions et plans spécifique de la formation : les grandes rubriqué de ce type de plan sont les suivants :

* Le budget : bâtir un budget quelle est l’investissement que l’entreprise est prête de s’engage en matière de formation.
* Le contenu :il est lié au besoin identifier et à partir des objectifs, la matière de formation doit travailler ces besoins ainsi que les objectifs, la formation programme peut être une formation générale destinée à élevé le niveau des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles.
* Les bénéficiers : c’est les résultats de l’analyses des besoins qui déterminera les personnes concernées par la formation elle peut concerner que quelques catégories en fonction des objectifs de l’entreprise.
* La dure de la formation : l’entreprise peut programmer des actions de formation qui nécessite pas l’absence de long dure de l’employé, exemple une journée tous les 15 jours ou demi-journée par semaine, comme elle peut retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle ces formations précèderont souvent des promotions ou des mutations
* Le lieu de formation : il existe deux types de lieu de formation « intra » ou « inter » la formation dite interne quand les cours et les stages sont principalement conçus et organises par l’entreprise elle-même sur le lieu de travail, l’entreprise peut se doter d’un centre de formation disposant de son équipe d’intervenants, comme il peut faire appel à des organismes extérieurs et cela exige une étude et connaissances parfaites des marches.
* La formule pédagogique : concerne les différentes techniques et les moyens qui permettent de transmettre le contenu pédagogiques, le choix de l’outils se fait en fonction du budget et la génération, cette étape est concéder une étape très importante vu son influence sur la qualité de l’apprentissage.

**Etape 4** - diffusion de la formation

De veiller au déploiement adéquate de la stratégie pédagogique retenue, en mise la façon de transmettre le contenu pédagogique, la première responsabilité du formateur est d’inscrire les salaries à la formation ,leur envoyer des convocation ( lieu, date , horaires , programme …) enregistre les présences , préparation des salles ,assurer que les support de la formation sont prêt et disponible …

**Etape 5** - l’évaluation de la formation

L’évaluation permet de répondre aux questionnement suivantes :

* A ce que tout s’est déroulé comme cela était prévu ?
* Vers une performance économique ; la formation a-t-elle généré un retour sur investissement ?
* Des dysfonctionnements sont survenus lors de la formation que l’entreprise souhaitait d’améliorer.

L’évaluation permet de répondre aux questionnements liée à la réalisation des objectifs visées lors de l’élaboration de projet de formation, sont objectif n’est pas de sanctionnée mais de régularise, ce qui donne du sens a l’évaluation formative qui contribue à la qualité de l’apprentissage.

La méthode d’évaluation diffère d’un chercheur à un autre, il y a celui qui le renvoi à quatre phase :

* 1er phase est **la réaction** : l’apprenant est-il satisfait de la formation propose.
* 2émé  phase **l’apprentissage** : mesure la capacité requise pendant l’apprentissage, nous pouvons donc évaluer leurs apprentissage en vérifiant les connaissance acquis par un exercice, un examen, mise en situation, étude de cas etc…
* 3eme phase **le comportement** : transfert de l’apprentissage à ce que l’apprenait applique le savoir et le savoir-faire apparie.
* 4eme phase **le résultat :** l’apprenait et l’entreprise ont-ils abouti à des bons résultats, évaluer leurs capacités d’appliquer les nouvelles méthodes de travail par un test pratique, il est facile de calcule la rentabilité de la formation en analysant son effet sur la performance de l’entreprise, il s’agit de compléter une analyse couts – bénéfices pour mesure à ce qu’il y un retour d’investissement, pour si la formation a répondu aux problématiques identifier au départs

Comme on peut différencier entre deux type d’évaluation il s’agit de l’évaluation à chaud, il comprend les deux premières phase d’évaluations, cette étape se réalise pendant la formation ou après l’apprentissage de quelque jour. L’évaluation à froid il concerne les deux dernières phases il est réalisé après quelque mois de la formation suive.