

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mohamed BOUDIAF de M'Sila**



**Faculté des Lettres et des Langues**  
**Département des Lettres et Langue Française**

**Cycle : Master**

**Niveau : 1 (Première année)**

**Spécialité : Didactique des langues/ Sciences du langage**

# **Polycopié pédagogique**

**Matière :**

# **Ingénierie de la formation**

**Elaboré par : Dr. LAIDOUDI Assia**

**Grade : Maître de conférences, classe A**

**Année universitaire : 2025-2026**

## Précisions sur la matière

<b>Intitulé</b>	Ingénierie de la formation	
<b>Unité d'enseignement</b>	Méthodologique	
<b>Cycle</b>	Master	
<b>Niveau</b>	Première année	
<b>Semestres</b>	1+2	
<b>Spécialités</b>	Didactique des langues Sciences du langage	
<b>Volume horaire</b>	Cours	/
	TD	1H30
<b>Mode d'évaluation</b>	Continu	×
	Examen	/

## Objectifs de la matière

Au terme des enseignements programmés, les étudiants seront capables de :

- Comprendre l'ingénierie de la formation, sa finalité et ses limites.
- Reconnaître les étapes de la démarche ingénierique et leur importance.
- Distinguer les acteurs impliqués dans cette démarche.
- Analyser et concevoir des outils pour analyser les besoins des fonctionnaires.
- Analyser et élaborer des demandes où sont intégrées les précisions nécessaires.
- Analyser et rédiger des cahiers des charges de formation.

## Connaissances préalables recommandées

Pour suivre ce cours, les étudiants doivent maîtriser les concepts fondamentaux de la didactique. Des compétences de lecture, d'analyse et de rédaction sont également requises pour la réalisation des activités conçues.

## Critères d'évaluation

La présence et la participation sont deux critères retenus dans toutes les matières à évaluation continue.

Pour le nombre des interrogations, il est fixé par l'enseignante pour évaluer le contenu de la matière réparti sur trois chapitres.

<b>Présence</b>	03 pts
<b>Participation</b>	02 pts
<b>Interrogation écrite 1</b>	05 pts
<b>Interrogation écrite 2</b>	05 pts
<b>Interrogation écrite 3</b>	05 pts

## Table des matières

Précisions sur la matière	
Connaissances préalables recommandées	
Critères d'évaluation	
Table des matières	
1 Chapitre 1 : Ingénierie de la formation .....	8
1.1 Définitions : ingénierie, formation, ingénierie de la formation .....	8
1.1.1 Ingénierie .....	8
1.1.2 Formation.....	9
1.1.3 Ingénierie de la formation.....	10
1.2 Finalité de la discipline .....	11
1.3 Limites.....	12
1.3.1 Idéalisations.....	12
1.3.2 Rationalisation .....	12
1.3.3 Uniformisation .....	13
1.4 Applications.....	14
1.4.1 Activité 1.....	14
1.4.2 Activité 2.....	14
1.5 Acteurs de la démarche d'ingénierie.....	16
1.5.1 Premier cas.....	16
1.5.2 Second cas.....	17
1.6 Applications.....	20
1.6.1 Activité 1.....	20
1.6.2 Activité 2.....	21
1.7 Niveaux de la démarche ingénierique .....	22
1.7.1 L'ingénierie des politiques.....	22
1.7.2 L'ingénierie des systèmes de formation .....	22
1.7.3 L'ingénierie des pratiques pédagogiques ou ingénierie pédagogique .....	22
1.8 Composantes de la démarche.....	22
1.8.1 Analyse .....	24
1.8.2 Conception .....	24
1.8.3 Réalisation .....	25

1.8.4	Evaluation .....	26
1.9	Applications .....	28
1.9.1	Activité 1 .....	28
1.9.2	Activité 2 .....	28
1.9.3	Activité 3 .....	28
1.9.4	Activité 4 .....	28
2	Chapitre 2 : Analyse des besoins .....	30
2.1	Définitions : analyse, besoin, méthodes .....	30
2.1.1	Analyser .....	30
2.1.2	Besoin .....	30
2.1.3	Analyse des besoins .....	31
2.2	Types de besoins .....	32
2.3	Contextes des besoins .....	33
2.4	Importance de la phase d'analyse .....	34
2.5	Acteurs de l'analyse de besoins .....	34
2.5.1	Le commanditaire .....	34
2.5.2	Le prestataire .....	35
2.6	Applications .....	36
2.6.1	Activité 1 .....	36
2.6.2	Activité 2 .....	37
2.6.3	Activité 3 .....	39
2.6.4	Activité 4 .....	40
2.6.5	Activité 5 .....	40
2.7	Méthodes utilisées .....	42
2.7.1	Approche par enquête (Maud, 2008) .....	42
2.7.1.1	Le questionnaire .....	42
2.7.1.2	Le questionnaire auto-administré .....	43
2.7.1.3	L'entrevue .....	43
2.7.1.4	Le sondage d'opinion .....	44
2.7.2	Approche par recherche de consensus (Maud, 2008) .....	44
2.7.2.1	La technique Delphi .....	44
2.7.2.2	La technique du groupe nominal .....	46
2.7.3	L'approche par observation (Maud, 2008) .....	47

2.7.4	Les tests d'aptitudes (Maud, 2008) .....	47
2.8	Applications.....	48
2.8.1	Activité 1 .....	48
2.8.2	Activité 2.....	48
2.8.3	Activité 3 .....	48
2.8.4	Activité 4.....	49
2.8.5	Activité 5.....	50
2.8.6	Activité 6.....	52
2.8.7	Activité 7.....	52
2.8.8	Activité 8.....	52
2.8.9	Activité 9.....	53
3	Chapitre 3 : Conception du cahier des charges .....	56
3.1	Cahier des charges .....	56
3.1.1	Définition.....	56
3.1.2	Rubriques du cahier des charges .....	57
3.2	Applications.....	60
3.2.1	Activité 1 .....	60
3.2.2	Activité 2 .....	61
3.2.3	Activité 3 .....	64
3.2.4	Activité 4 .....	67
3.2.5	Activité 5 .....	70
3.3	Étapes de la conception du cahier des charges .....	73
3.3.1	Première étape : la découverte du cahier des charges .....	73
3.3.2	Deuxième étape : l'analyse détaillée du cahier des charges .....	73
3.3.2.1	Le contexte.....	74
3.3.2.2	Objectifs et résultats attendus.....	74
3.3.2.3	Public cible.....	75
3.3.2.4	Le dispositif pédagogique.....	75
3.3.2.5	Les exigences .....	76
3.3.2.6	L'évaluation.....	76
3.3.3	Troisième étape : négociation et réponses aux questions .....	77
3.3.4	Quatrième étape : rédaction du document .....	77
3.4	Applications.....	79

3.4.1	Activité 1 .....	79
3.4.2	Activité 2 .....	81
3.4.3	Activité 3 .....	82
3.4.4	Activité 4 .....	82
3.4.5	Activité 5 (collective).....	84
3.5	Choix du prestataire : deux possibilités.....	85
3.5.1	Prestataire sélectionné par le commanditaire.....	85
3.5.2	Meilleure réponse choisie par le commanditaire .....	85
3.6	Les niveaux d'objectifs .....	86
3.6.1	Les objectifs d'impact.....	86
3.6.2	Les objectifs de formation .....	86
3.6.3	Les objectifs pédagogiques.....	87
3.7	Applications.....	88
3.7.1	Activité 1 .....	88
3.7.2	Activité 2 .....	88
3.7.3	Activité 3 .....	89
3.7.4	Activité 4 .....	91
3.7.5	Activité 5 .....	91
3.7.6	Activité 6 .....	94
	Références bibliographiques	

# 1 Chapitre 1 : Ingénierie de la formation

---

## Objectifs

Au terme de ce chapitre, les étudiants seront capables de :

- Identifier les étapes, la finalité et les limites de l'ingénierie de la formation.
- Reconnaître les acteurs impliqués dans cette démarche.

## 1.1 Définitions : ingénierie, formation, ingénierie de la formation

Dans ce premier cours, des définitions des termes ingénierie et formation seront proposées pour parvenir à la définition de l'ingénierie de la formation.

### 1.1.1 Ingénierie

L'ingénierie est une étude qui consiste à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des projets industriels. Issu du français « génie », le terme est défini par Guy Le Boterf dans la citation qui suit :

Ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication) en vue :

- d'optimiser l'investissement qu'il contient ;
- d'assurer les conditions de sa viabilité. (2006, Dans Ardouin, 2017, p. 11).

Cette citation insiste sur trois points que nous récapitulons en nous référant aux explications détaillées que fournit Ardouin (2017) dans son ouvrage. Cet auteur insiste, en premier lieu, sur la démarche ingénierique ; où il est nécessaire de collecter des informations à travers la phase d'analyse, les exploiter dans la conception et la réalisation des projets visés et évaluer ces projets pour prendre les décisions appropriées. Ces étapes de la démarche ingénierique, exploitées dans des domaines multiples -comme le souligne l'auteur-, ont deux objectifs principaux :

- L'optimisation de l'investissement : la démarche ingénierique repose sur la phase d'analyse qui, en étudiant toutes les facettes du projet, en assure l'efficacité.
- La viabilité du projet : les évaluations introduites au cours et au terme des projets permettent de remédier aux dysfonctionnements constatés pour assurer leur réussite et d'éviter leur échec dans d'autres contextes.

Ces deux objectifs sont également cités par Parmentier (2008) dans sa définition de l'ingénierie, qui insiste sur trois aspects. Outre la démarche et les objectifs cités par Ardouin (2017) ; Parmentier (2008) pointe la diversité des acteurs impliqués dans la démarche ingénierique. Ces aspects seront détaillés au cours de ce chapitre.

### 1.1.2 Formation

Pour définir la formation, nous nous référons à Roegiers (2007) qui l'oppose à l'éducation. Nous lui empruntons le tableau suivant, où sont récapitulées les principales différences entre les deux processus :

	<b>Éducation</b>	<b>Formation</b>
1	Surtout enfants et adolescents	Surtout adultes
2	Compétences transversales, sans lien particulier avec une tâche spécifique	Compétences ciblées, en lien avec une tâche spécifique
3	Tendance à viser l'équilibre entre le cognitif, l'affectif et le gestuel	Développement inégal du cognitif, de l'affectif et du gestuel
4	Orienté vers le développement de la personnalité	Orienté vers le développement de compétences socioprofessionnelles
5	Préoccupation d'autonomie et d'intégration (initiation)	Préoccupation de sensibilisation, de perfectionnement, de reconversion plus que d'initiation
6	Structuration des acquis de base	Déstructuration pour réorganiser les acquis antérieurs
7	Fait l'objet d'un processus à facettes multiples	Fait l'objet d'un processus systématique
8	Processus non clairement délimité dans le temps	Processus limité dans le temps

TABLEAU 1.1. Comparaison entre les processus d'éducation et de formation

#### Tableau 1. Différences entre éducation et formation (Roegiers, 2007, p. 20)

Des critères précis fondent cette opposition entre les deux processus : public, objectifs, fonctions, contraintes... Contrairement à l'action d'éducation exercée sur des enfants par des adultes (parents, les enseignants...) pour les doter de compétences personnelles et transversales leur permettant de s'intégrer dans la vie sociale ; celle de formation -limitée dans le temps- est destinée à des adultes pour développer leurs compétences professionnelles, leur permettant ainsi de réaliser des tâches précises.

Certaines différences mentionnées par Roegiers (2007) sont pointées dans des travaux antérieurs. Ainsi, Marchand associe l'éducation au « *développement d'aptitudes et de compétences d'ordres physique, intellectuel, moral et social permettant à chacun de trouver sa*

*place dans la société et de se réaliser dans les différentes dimensions de la personnalité* » (1983, Dans Roegiers, 2007, p. 19) alors qu'il lie la formation au « *développement systématique des connaissances, aptitudes et compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique* » (1981, Dans Roegiers, 2007, p. 19).

L'éducation intervient en effet sur plusieurs dimensions de la personnalité pour atteindre deux objectifs précis qui lui sont attribués par Boutinet (1989) : intégration des individus dans la société et leur autonomie. Quant à la formation, elle développe des compétences précises pour « *favoriser l'acquisition ou l'adaptation de compétences à visée fonctionnelle, en vue de préparer, d'adapter ou de convertir à un métier, à une profession ou à un emploi* » (Obin, 1995).

Comme la formation vise le développement de compétences professionnelles précises, le temps qui lui est imparti est déterminé ; ce qui n'est pas le cas de l'éducation. Ses enjeux rendent son amélioration nécessaire ; ce qui justifie l'application de la démarche ingénierique dans le domaine de la formation pour l'optimiser. Cette application de l'ingénierie dans le domaine de la formation est à l'origine de l'ingénierie de la formation. En quoi consiste-t-elle ? Quelle en est la finalité ? Quelles sont ses composantes ? Quels sont ses acteurs ?

### **1.1.3 Ingénierie de la formation**

A travers son ouvrage, Ardouin (2017) propose plusieurs définitions pour expliquer en quoi consiste l'ingénierie de la formation. Nous en reprenons quelques-unes que nous analyserons pour parvenir à une définition générale de cette discipline.

Dans sa première définition, Ardouin associe l'ingénierie de la formation à « *un ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation* » (Le Boterf, 2006, Dans 2017, p. 11). Il s'agit ainsi d'une application de la démarche ingénierique constituée des étapes analyse, conception et réalisation dans le domaine de la formation, pour aboutir à des systèmes de formation efficaces.

La deuxième définition rejoint la deuxième, où les deux étapes d'analyse et de conception sont évoquées pour définir l'ingénierie de la formation. Ardouin y insiste sur les objectifs de la discipline qui vise l'amélioration des performances des employés et du rendement de l'entreprise. Il précise :

L'ingénierie de formation consiste ainsi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise, et toute organisation (ONG, collectivité, association, territoire), à évoluer et à devenir plus performante

(on parle ici d'ingénierie de projet formation ou du plan), mais aussi pour que l'individu puisse progresser à l'intérieur de son projet (2017, p. 14).

Contrairement aux définitions précédentes, la troisième englobe toutes les étapes de la démarche ingénierique : analyse, conception, réalisation et évaluation. Ardouin y définit l'ingénierie de la formation comme

Une démarche socio-professionnelle où l'ingénieur de formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement de l'organisation et des personnes (2017, p. 20).

Les activités de l'ingénieur de formation, acteur principal de la démarche, consistent à analyser une situation donnée pour repérer les besoins des professionnels. Ce sont ces besoins qui déterminent les objectifs, les contenus, les méthodes, les outils, les stratégies...à exploiter ; qui seront conçus, concrétisés puis évalués en vue de remédier aux dysfonctionnements constatés. De tous les moments, celui de l'analyse est le pilier sur lequel est bâtie toute la démarche qui vise l'optimisation de l'investissement.

Discipline récente, l'ingénierie de la formation, qui remonte aux années 80, est empruntée aux domaines militaire et industriel (Ardouin, 2017). Appliquée dans le domaine de la formation, la discipline devient une démarche consistant à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des systèmes de formation pour optimiser l'investissement. Ces éléments sont regroupés dans la citation qui suit :

Ensemble de démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation (Norme AFNOR, 1996).

## 1.2 Finalité de la discipline

L'ingénierie est une démarche qui vise l'amélioration et le perfectionnement des compétences professionnelles des publics formés pour améliorer leur performance et celle de l'entreprise. Ardouin évoque l'optimisation des formations, comme finalité de cette démarche,

fondée sur les besoins réels des formés. Il récapitule la finalité et les objectifs dans la citation qui suit :

La finalité première d'une démarche d'ingénierie, quel que soit le domaine, est la recherche d'une optimisation de l'investissement. Les objectifs, du point de vue de l'ingénierie en général, se situent dans une logique de renforcement de l'efficacité de l'action, voire de rentabilité » (2017, p. 22).

### **1.3 Limites**

Bien que sa finalité soit l'optimisation des formations, l'ingénierie de la formation ne peut aboutir à des formations optimales pour plusieurs raisons : hétérogénéité des formés, situations imprévues... Cela nous conduit à préciser les limites de cette discipline, détaillées par Ardouin, dans son ouvrage. Celui-ci détaille en effet les quatre limites, dérives ou risques :

#### **1.3.1 Idéalisation**

Bien que présentée théoriquement comme une solution-miracle à tous les problèmes des entreprises, l'ingénierie de la formation ne répond pas toujours aux besoins constatés : certaines situations-problèmes nécessitent un recrutement, un changement de poste ou de stratégie... D'ailleurs, cette démarche ne peut être sans failles : l'analyse peut aboutir à des données qui ne correspondent pas aux besoins réels, la conception peut contenir des incorrections, des imprévus surgissent au moment de la réalisation... (Ardouin, 2017)

#### **1.3.2 Rationalisation**

L'ingénierie suit une démarche logique pour aboutir à des résultats certains. Cependant, chacune des étapes présente des limites qui peuvent fausser toute la démarche. Ainsi, l'analyse des besoins adopte des outils variés pour collecter des informations requises à la conception. Ces outils présentent cependant des problèmes de validité : les questionnaires, les grilles d'observation...ne peuvent obtenir des données fidèles qui révèlent les besoins réels des participants. Les étapes de la démarche ne sont pas, en effet, exemptes de failles. D'ailleurs, les systèmes de formation conçus sont destinés à des professionnels hétérogènes : leurs stratégies, styles, rythmes, intérêts, objectifs...sont si différents que des systèmes de formation sont nécessaires pour cerner leurs besoins (Ardouin, 2017).

### 1.3.3 Uniformisation

Les besoins identifiés déterminent les objectifs, les contenus, les démarches... De ce fait, les besoins identifiés identiques aboutissent à des formations standardisées. Une telle situation ne peut être admise étant donné que les formations standards ne pourraient répondre à la variété des publics et à celle de leurs attentes.

Ces limites, Ardouin les résume dans la citation qui suit :

L'ingénierie n'est pas à l'abri d'un certain nombre de dérives :

- dérive de l'idéalisation de l'ingénierie comme moyen miracle et réglant tous les problèmes ;
- dérive de la rationalisation conservatrice, où tout étant « bouclé », tout devient « bloqué » ;
- dérive de la rationalisation et de la « technologisation », tout n'est qu'instrument ;
- dérive de l'uniformisation des savoirs, du plaquage de la formation standardisée pour tous. (2017, p. 52)

## 1.4 Applications

### 1.4.1 Activité 1.

Voici un texte extrait de l'ouvrage d'Ardouin :

#### « Les différents champs d'intervention

Il existe un glissement dans l'utilisation de l'ingénierie. Ainsi, d'une définition générale centrée sur les projets industriels ou de construction, l'ingénierie se décline au fur et à mesure dans les différents aspects des sciences sociales :

- ingénierie de la formation (Le Boterf G., 1985) ;
- ingénierie pédagogique (Bouthors M., 1987) ;
- ingénierie de l'éducation (Danvers F., 1992) ;
- ingénierie des ressources humaines (AFPA, 1992) ;
- ingénierie sociale (de Gaulejac V., Bonetti M., Fraise J., 1995) » (2017, p. 12).

- Lisez cet extrait puis identifiez les types d'ingénierie évoqués par Ardouin.
- En quoi consiste chacun de ces types ? Consultez les définitions de ces types et précisez les différences qui les opposent.

### 1.4.2 Activité 2.

Choisissez les bonnes réponses et justifiez vos choix.

- L'ingénierie est empruntée aux domaines :
  - Militaire
  - Industriel
  - Informatique
  - Professionnel
- L'ingénierie est une étude qui consiste à analyser, concevoir, réaliser des évaluer :
  - Des projets industriels
  - Des projets informatiques
  - Des projets de formation
- L'ingénierie de la formation est une discipline récente qui remonte aux années :
  - 1960
  - 1970
  - 1980
- La formation et l'éducation sont deux processus qui se distinguent par :

- Les publics/les limites/les objectifs/les modalités.
- Les publics/les objectifs/les limites/les acteurs.
- Les publics/les objectifs/les fonctions/les contraintes.
  - La formation est un processus qui vise le développement de compétences :
    - Personnelles
    - Professionnelles
    - Transversales
  - L'éducation est un processus qui vise l'intégration dans la vie :
    - Scolaire
    - Sociale
    - Professionnelle
  - L'ingénierie de la formation englobe les étapes suivantes :
    - Analyse des besoins/mise en œuvre/réalisation de la formation/évaluation/suivi.
    - Analyse des besoins/élaboration de projets/conception/mise en œuvre/évaluation.
    - Analyse des besoins/élaboration de projets/réalisation/pilotage/évaluation.
  - Adopter une démarche ingénierique permet :
    - L'optimisation des projets de formation.
    - Le renforcement de l'efficacité de l'action.
    - Le financement des projets de formation.
    - La conception des contenus de formation.
  - Parmi les limites de la démarche ingénierique, Ardouin (2017) cite :
    - La difficulté d'identifier les besoins réels des fonctionnaires.
    - La validité incontestable des méthodes d'analyse des besoins.
    - La variété des imprévus, qui surgissent au moment de la réalisation.
    - La standardisation des offres de formation, en dépit de l'hétérogénéité des publics.
    - L'adaptation des offres de formation à la variété des publics visés.

## 1.5 Acteurs de la démarche d'ingénierie

Dans la démarche ingénierique, certains acteurs sont impliqués en fonction du contexte. Deux cas se présentent :

### 1.5.1 Premier cas

Généralement, les entreprises recrutent des ingénieurs de formation chargés de la conception des formations destinées à leurs fonctionnaires. Pour la conception de formations efficaces, l'ingénieur de formation (ou ingénieur-formation), qui « *peut exercer en tant que salarié au sein du département des Ressources Humaines ou de la Direction générale, ou au sein d'un cabinet conseil RH, ou d'un organisme de formation* » (L'équipe éditoriale d'Indeed, 2024), analyse les besoins de salariés ciblés par la formation, conçoit des dispositifs de formation, assure le suivi et le pilotage du processus de mise en œuvre et évalue la formation dispensée pour tirer des conclusions qui seraient utiles dans de futures formations. Cette démarche vise le développement des compétences des salariés, l'amélioration de leurs performances ; et celles de l'entreprise.

Ces missions de l'ingénieur-formation sont résumées dans la citation reprise par Ferhaoui<sup>1</sup>, qui précise que les tâches de l'ingénieur de formation :

Il élabore le cahier des charges, lance l'appel d'offre et sélectionne des prestataires extérieurs, mobilise et coordonne les ressources internes. C'est lui qui conçoit le dispositif de formation (module, évaluation, séance individuelle ou collective...) Il assure le suivi de ses actions formation (reporting, tableaux de bord). (Ferhaoui, 2021, p. 55)

En dépit de l'importance de ses missions, l'ingénieur-formation peut solliciter un prestataire qui élabore le contenu de la formation ; en tenant compte de ses directives, insérées dans le cahier de charge de la demande.

---

<sup>1</sup> Citation proposée dans le site Groupe IGS Formation continue <https://www.formationcontinue.groupe-igs.fr/>

## INGÉNIEUR(E) DE FORMATION

L'ingénieur(e) de formation occupe un poste stratégique dans le développement des compétences d'une entreprise. Expert, il est salarié ou dépendant d'un cabinet conseil RH ou d'un organisme de formation sa mission première est de développer une politique de formation et de développement des compétences. Il est à la fois stratège et opérationnel, et trouve des solutions efficaces et innovantes pour répondre à un besoin ou une problématique en matière de formation professionnelle. Selon l'entreprise dans laquelle il exerce, il dépend de la direction des ressources humaines ou de la direction générale.

Il définit et analyse le besoin (diagnostic), met en place et fait appliquer un plan d'action de formation conforme aux contraintes budgétaires et organisationnelles de son entreprise. Il mène une veille constante sur l'évolution du marché de la formation pour répondre au plus juste aux enjeux de compétitivité de l'entreprise. Il connaît les métiers de l'entreprise, son environnement économique et social.

Il élabore le cahier des charges, lance l'appel d'offre et sélectionne des prestataires extérieurs, mobilise et coordonne les ressources internes. C'est lui qui conçoit le dispositif de formation (module, évaluation, séance individuelle ou collective...)  
Il assure le suivi de ses actions formation (reporting, tableaux de bord).

L'ingénieur de formation a de bonnes capacités d'adaptation et a d'excellentes qualités relationnelles. Manager, il sait fédérer, motiver et convaincre. Autonome et organisé il a un excellent esprit de synthèse. Il maîtrise les méthodes de gestion de projet et budget et la législation de formation professionnelle (connaissances en droit social et droit du travail).

### Document 1. Informations sur l'ingénieur de formation<sup>2</sup>

#### 1.5.2 Second cas

Dans le cas des entreprises qui ne recrutent pas des ingénieurs-formations, plusieurs acteurs peuvent être impliqués dans la démarche de formation. Nous citons :

- **Le demandeur** : Il est à l'origine de la demande : c'est la personne qui explicite le souhait de former un groupe de salariés. Cette demande peut émaner du directeur, du responsable de service ou des salariés eux-mêmes.
- **Le commanditaire** (maîtrise ou maître d'ouvrage) : Il est à l'origine de la commande. C'est lui qui rédige la demande destinée au prestataire pour concevoir la formation : il y précise les objectifs généraux de la formation en tenant compte des besoins ; les exigences à respecter dans la sélection des contenus, la programmation des séances, le choix des lieux...
- **Le prestataire** (maîtrise d'œuvre ou maître d'œuvre) : Il est sollicité pour concevoir la formation (contenus, méthodes, modalités...) après une analyse minutieuse du contexte et de la demande ; piloter le projet ; l'évaluer, proposer ou désigner des formateurs... Pour réaliser ces tâches, il est parfois contraint de solliciter le commanditaire pour la négociation des aspects administratifs et organisationnels ; et les experts pour la discussion des aspects pédagogiques.

---

<sup>2</sup> Cfa-igs.com

- **Le bénéficiaire** : C’est le public auquel est destinée la formation. Ses besoins déterminent les objectifs de la formation, les contenus sélectionnés, les modalités privilégiées... L’efficacité de la formation exige une centration sur cet acteur.
- **Le financeur** : Parfois distinct du commanditaire, le financeur doit négocier avec le prestataire pour que la formation ne dépasse pas le budget qui lui est imparti. Cet acteur correspond à un salarié ou à un service dans une institution.

La littérature scientifique consultée associe ces acteurs aux trois niveaux de l’ingénierie de la formation.

- **Le niveau politique** : Représenté dans le commanditaire et le financeur, ce niveau a pour objectifs l’amélioration des compétences actuelles et l’identification des compétences souhaitées.
- **Le niveau organisationnel** : Il correspond à la maîtrise d’œuvre ou le prestataire, qui conçoit la formation, met en œuvre des dispositifs adéquats en vue de répondre aux besoins identifiés.
- **Le niveau opérationnel et pédagogique** : Ce dernier niveau se concrétise dans l’organisme de formation ou le formateur ; qui détermine les objectifs pédagogiques, les contenus, les méthodes, les modalités...pour développer les compétences souhaitées.

Le prestataire est l’acteur intermédiaire qui assure le passage des décisions politiques aux actions pédagogiques, pour améliorer les performances des salariés.

**N.B.**

Pour désigner le commanditaire, les termes *maître d’ouvrage* et *maîtrise d’ouvrage* sont employés dans la littérature scientifique consultée. Le prestataire est, quant à lui, désigné par les concepts : *maître d’œuvre ou maîtrise d’œuvre*. L’équipe éditoriale du site Indeed (2025) évoque certaines différences entre ces acteurs dont les appellations sont empruntées au secteur du bâtiment de de la construction. Nous les reprenons dans le tableau qui suit :

<b>Maître d’ouvrage</b>	<b>Maîtrise d’œuvre</b>
Sélectionner un prestataire qui a les compétences requises dans le domaine	Avoir des compétences techniques solides dans le domaine
Commander le projet	Réaliser le projet commandé

Fixer le budget et les exigences	Respecter le budget et les exigences du commanditaire
Exprimer les attentes des employés et de son entreprise	Proposer un projet qui tient compte des attentes exprimées
Préciser les objectifs généraux	Transformer les objectifs généraux, parfois reformulés en contenus, méthodes, techniques...
Suivre l'avancement du projet pour vérifier le respect du cahier des charges	Superviser réalisation du projet à tous ses moments
Prendre des décisions relatives à la réalisation	Émettre des propositions pour améliorer la situation ou résoudre des problèmes
Désigner des formateurs et des employés à impliquer dans le projet de formation	Proposer des formateurs à solliciter pour une formation réussie

**Tableau 2. Différences entre les deux acteurs clés de la démarche ingénierique (Indeed, 2025)**

## 1.6 Applications

### 1.6.1 Activité 1.

Le tableau ci-dessous présente des tâches réalisées par les divers acteurs de la démarche ingénierique.

- Cochez celles qui correspondent à chacun des acteurs retenus.

<b>Le commanditaire</b>	Analyse les besoins du prestataire	
	Élabore le cahier des charges de la demande	
	Élabore le cahier des charges de la formation	
	Anime les ateliers au cours de la réalisation	
	Pilote le projet de la formation.	
	Évalue si les objectifs pédagogiques sont atteints.	
<b>Le demandeur</b>	Exprime ses besoins pour améliorer son action	
	Rédige la demande de formation	
	Exprime ses préférences en matière de formation	
	Finance sa formation	
	Sélectionne les contenus et les activités à proposer	
	Évalue la formation dispensée	
<b>Le prestataire</b>	Analyse les besoins du commanditaire	
	Identifie les caractéristiques du public	
	Rédige le cahier des charges de la formation	
	Désigne les formateurs et les bénéficiaires	
	Propose des méthodes, des modalités et des outils de formation et d'évaluation	
	Détermine le budget de la formation	
<b>Le bénéficiaire</b>	Identifie les attentes du commanditaire	
	Exprime clairement ses besoins pour une formation efficace	
	Suit la formation pour améliorer ses performances	
	Anime les ateliers et les séances de formation	
	Réalise les tâches demandées par les formateurs	
	Évalue les contenus de la formation	
<b>Le financeur</b>	Analyse les besoins des bénéficiaires	
	Co-élabore le cahier des charges de la formation	
	Fixe le budget imparti à la formation	

	Propose des formateurs pour animer les séances	
	Élabore les objectifs et les contenus de formation	
	Évalue les décisions du commanditaire	

### 1.6.2 **Activité 2.**

Identifiez les acteurs impliqués dans les situations qui suivent.

#### **Situation 1.**

Condor, une société d'électroménager en Algérie, souhaite former le personnel de son Service Après-Vente. Le PDG (Président-Directeur Général) charge l'ingénieur de formation de l'entreprise de concevoir le cahier des charges de la formation. Celle-ci sera assurée par des fonctionnaires experts. Le budget attribué à la formation est géré par l'économiste de la société.

#### **Situation 2.**

L'hôtel El Aurassi, situé à Alger, souhaite former son personnel. Cette formation, dont le cahier des charges sera conçu par les enseignants de langues étrangères de l'Université d'Alger, est destinée aux employés de la Réception Principale pour améliorer la compétence communicative en anglais, en français et en espagnol ; langues souvent maîtrisées par les touristes qui s'y présentent. Le responsable du service concerné rédige le cahier des charges de la demande. Le budget de la formation est à gérer par le directeur général de l'hôtel.

## **1.7 Niveaux de la démarche ingénierique**

Dans son ouvrage, Ardouin (2017) distingue trois niveaux ingénieriques, ou trois types :

### **1.7.1 L'ingénierie des politiques**

La conception des systèmes de formation est une décision politique prise par *l'entreprise*, qui choisit la formation comme une solution pour remédier aux dysfonctionnements constatés. A ce niveau stratégique et décisionnel, le commanditaire donne des précisions, des orientations et des exigences à un prestataire qui, soutenu par des experts, traduit la demande initiale du commanditaire en une formation détaillée, où sont détaillées les objectifs, les contenus, les méthodes, les modalités...

### **1.7.2 L'ingénierie des systèmes de formation**

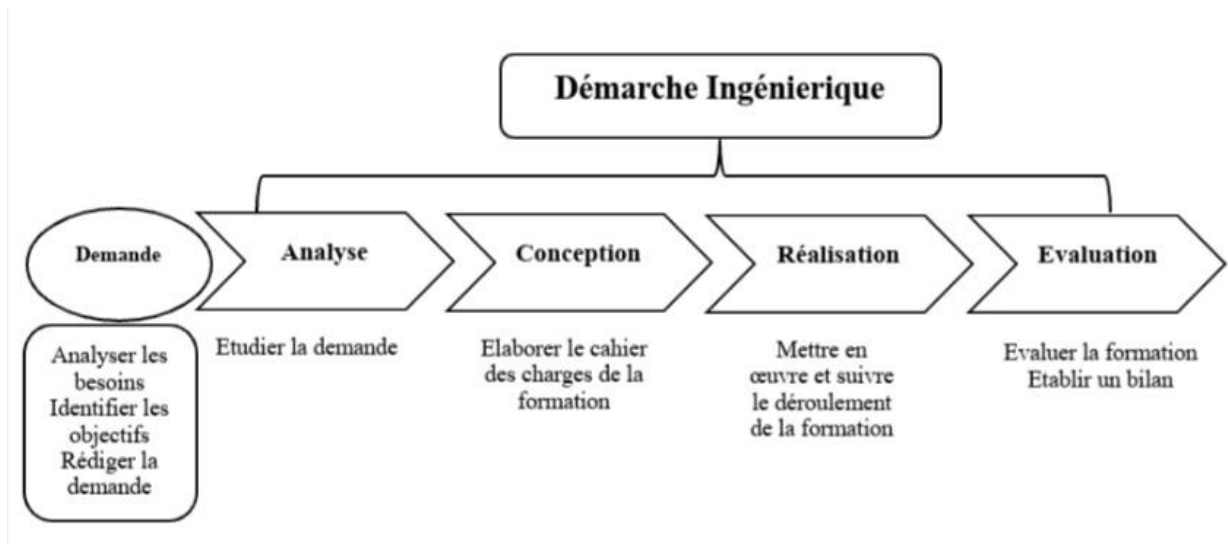
Ce deuxième niveau organisationnel correspond au prestataire qui réalise l'ossature du projet de formation : les grandes lignes du système de formation sont déterminées (objectifs, contenus, méthodes...). Ce deuxième niveau est la chaîne qui assure la transition entre le niveau politique et le niveau pédagogique : il fournit aux formateurs des données, qui s'appuient sur les instructions politiques. Ces données sont concrétisées dans le cahier des charges ; un outil qui sera exploité par les formateurs pour concevoir les pratiques pédagogiques.

### **1.7.3 L'ingénierie des pratiques pédagogiques ou ingénierie pédagogique**

Ce dernier niveau correspond au travail pédagogique qui débute par la sélection des formateurs qui assurent plusieurs tâches : choix des supports, des contenus, des méthodes, des démarches, des outils...à mettre en œuvre ; application de ce qui est planifié ; régulation des pratiques...

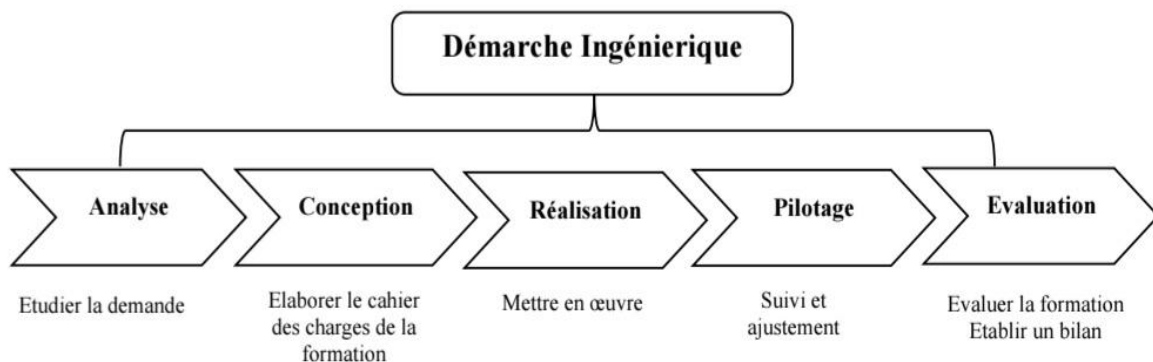
## **1.8 Composantes de la démarche**

Les composantes de la démarche ingénierique sont clairement indiquées dans la définition de la discipline qui, rappelons-le, englobe quatre étapes essentielles : l'analyse, la conception, la réalisation et l'évaluation. Détaillées par Ardouin (2017), ces composantes -qui correspondent au premier schéma de la démarche- sont reprises dans de nombreuses références théoriques.



**Figure 1. Quatre étapes de la démarche ingénierique (conçu par l’auteur)**

Cependant, un second schéma est parfois proposé dans certaines références. Cinq étapes y sont évoquées : analyse, conception, réalisation, pilotage (suivi) et évaluation.



**Figure 2. Cinq moments de la démarche ingénierique (conçu par l’auteur)**

Il convient de mentionner que les deux schémas intègrent les mêmes composantes de la démarche ingénierique. La composante « pilotage et suivi », qui de prime abord semble omise dans le premier schéma, est en réalité intrinsèque à celle de « réalisation » ; qui nécessite l’investissement de plusieurs outils pour suivre le déroulement de la formation et remédier aux dysfonctionnements constatés. Dans notre cours, nous retenons les composantes du schéma 1, que nous présenterons en nous référant à Ardouin (2017).

### **1.8.1 Analyse**

Cette étape est indispensable dans la démarche ingénierique : elle détermine la réussite de la démarche et assure l'optimisation des formations. Une formation qui ne s'appuie pas sur les données de cette étape serait inefficace (elle ne répondrait pas aux attentes des formés) ou emprunterait de longs détours pour atteindre les objectifs visés.

Soulignons une certaine ambiguïté de cette étape qui correspond à l'analyse de la demande, mais aussi à celle des besoins. En effet, l'analyse portera sur une demande rédigée par la commanditaire : le contexte, les besoins, les objectifs, les enjeux, les exigences et toutes les précisions que celui-ci fournit sont à analyser pour une compréhension fine des attentes des acteurs impliqués dans la démarche. Ce sont ces paramètres analysés, notamment les besoins, qui contribuent à la formulation des objectifs à atteindre, des contenus à sélectionner, des méthodes à privilégier, des moyens à investir... (Ardouin, 2017). Cependant, cette analyse de l'offre de formation doit être précédée par celle des besoins. Ainsi, la demande du commanditaire précise les besoins des publics concernés par la formation souhaitée. Ces besoins doivent être identifiés au préalable par cet acteur en recourant à plusieurs méthodes d'analyse : entretiens, questionnaires...

Contrairement à la première analyse, réalisée par le prestataire pour concevoir une formation qui répond aux exigences ; la deuxième est réalisée par le commanditaire pour préciser si la formation est la solution aux problèmes constatés et rédiger sa demande. Ces deux procédures seront détaillées dans le deuxième chapitre de notre cours.

### **1.8.2 Conception**

Les données auxquelles aboutit l'analyse sont exploitées par le prestataire (ou l'ingénieur-formation) dans la conception, qui transforme le souhaitable en réalisable. Au cours de cette étape, les objectifs sont étudiés, précisés puis transformés en dispositifs de formation. Le prestataire imagine en effet les contenus, les méthodes, les activités...qui seraient adaptés aux besoins des publics auxquels sont destinées les formations conçues. Toutes les propositions et les précisions sur le projet de la formation sont inscrites dans le cahier des charges, un outil finalisé par le prestataire après des négociations avec le commanditaire (et le financeur dans certains contextes).

Selon Ardouin (2017), le projet de formation qui oriente la réalisation doit inclure certaines précisions relatives aux :

- Publics concernés par la formation,
- Objectifs généraux et opérationnels,
- Contenus à présenter, méthodes à exploiter, activités à déployer, moyens à investir...
- Calendrier de réalisation,
- Moments, modalités et activités d'évaluation...

Cette deuxième étape de la démarche ingénierique sera détaillée dans le troisième chapitre, consacré essentiellement au cahier des charges.

### 1.8.3 Réalisation

Cette troisième étape concrétise les décisions sur les dispositifs et les conditions de réalisation, prises au cours de la conception et regroupées dans le cahier des charges. Au cours de cette étape ; le plan de formation, les outils à investir et les documents à exploiter sont produits puis mis en œuvre à travers les moments d'animation, de communication et de pilotage.

**Animation** : recrutement des formateurs, mobilisation et gestion des ressources humaines et financières, coordination des activités et des éléments du projet de la formation...font partie de cette animation ; qui ne se réduit pas aux actions du formateur en classe.

**Pilotage** : ce moment exige le suivi de la réalisation, le contrôle des tâches des acteurs impliqués, l'identification des dysfonctionnements, la régulation des difficultés, l'adaptation des méthodes et pratiques, la création d'activités pour faire face aux situations complexes... Toutes ces actions requises dans le pilotage nécessitent l'investissement d'outils comme les tableaux de bord, qui seront abordés dans notre cours. Cette procédure peut être assurée par un acteur ou par un comité de pilotage, constitué de plusieurs membres chargés du suivi du déroulement de la formation.

**Communication** : les procédures et les moments de la réalisation nécessitent l'implication de plusieurs acteurs qui doivent communiquer. Ceux-ci doivent, en effet, discuter les contenus à sélectionner, les activités à proposer, les méthodes à adopter... ; négocier les moyens à investir, les choix à effectuer... ; transmettre des informations, des instructions, des contenus... La communication implique tous les

acteurs de la formation : commanditaire, prestataire, experts de contenus, comité de pilotage, formateurs, public...

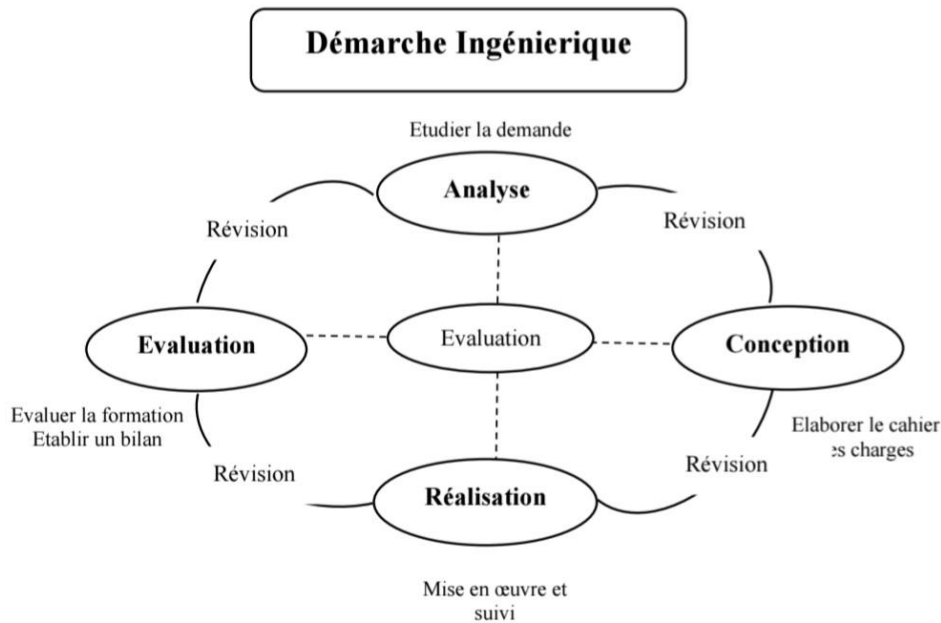
Composante de l'ingénierie de la formation, la réalisation -qui correspond aux étapes « réalisation » et « pilotage » dans le schéma 2- est appelée l'ingénierie pédagogique. Celle-ci, englobe cinq étapes essentielles Analyse, Design, Développement, Implantation et Evaluation : c'est le modèle ADDIE, qui sera succinctement évoqué dans les chapitres de ce cours.

#### 1.8.4 Evaluation

Cette étape, qui clôt la démarche ingénierique, confronte les résultats obtenus au terme de la formation à ceux escomptés, exprimés dans les objectifs de formation. Cette confrontation précise à quel point les objectifs visés sont atteints par la formation conçue et réalisée. Il s'agit de l'*évaluation de la formation (évaluation-contrôle)* : elle aboutit à un bilan où sont précisés les points forts et les points faibles de la formation, qui constituent une référence aux futures formations de l'entreprise. Quantitative et qualitative, l'évaluation -réalisée par plusieurs acteurs (le commanditaire, le prestataire, les experts, le formateur...) - vise un ou plusieurs aspects de la formation ; qui correspondent à des critères préétablis.

Introduite au terme de la formation, cette évaluation est appuyée par des évaluations -plus rentables- intégrées au cours de la formation. C'est l'*évaluation en formation (évaluation-régulation)*, qui vise la régulation et la remédiation aux dysfonctionnements constatés pour assurer l'efficacité et la réussite de la démarche. Les avantages de l'évaluation de la formation et de l'évaluation en formations sont synthétisés dans les propos d'Ardouin, qui précise : « *l'entreprise peut apporter les ajustements nécessaires, en cours de formation, et les améliorations à moyen ou long terme dans la reconduction des formations* » (2017, p. 41).

En réalité, l'évaluation est présente à tous les moments de la démarche ingénierique : des tests sont introduits pour analyser les besoins, les données auxquelles aboutit l'analyse sont vérifiées, les scénarios et les cahiers des charges conçus sont critiqués, discutés et négociés... Cela explique les schémas révisés de la démarche ingénierique proposés par certains auteurs. Le schéma qui suit illustre nos propos :



**Figure 3. La démarche ingénierique**

Toutes les composantes de la démarche ingénieriques sont regroupées dans la citation qui suit : « *L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation.* (Norme AFNOR X50-750). Ces composantes correspondent aux actions suivantes requises dans toute formation conçue suivant la démarche ingénierique :

- Analyser une situation donnée,
- Inventer une réponse adaptée à la situation problème,
- Formuler des objectifs,
- Etablir des actions de formation pour résoudre les problèmes croisés,
- Connaître les possibilités pour choisir ce qui est approprié,
- Savoir engager les paramètres (temps, espace, argent...) et les ressources humaines,
- Piloter à partir d'un bilan d'informations,
- Évaluer à quel point les objectifs sont atteints (Lemnour ; Pégourié-Khellef, 2011).

## 1.9 Applications

### 1.9.1 Activité 1

Trois schémas de la démarche ingénierique vous sont proposés dans ce chapitre du cours. Lequel est le plus représentatif ? Justifiez votre réponse.

### 1.9.2 Activité 2

Commentez la citation suivante :

Plus explicitement, l'ingénierie de formation comprend les méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation ; la conception d'un projet de formation ; la définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre ; la coordination et le suivi de la formation ; l'évaluation de la formation ainsi que les modes de validation envisagés. (Clauzard, Extrait de cours)

### 1.9.3 Activité 3

Lisez la citation qui suit pour répondre aux questions.

L'ingénieur de la formation a donc à coordonner et piloter quatre étapes principales (Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer) dans la démarche d'ingénierie dans deux grandes phases (investigation, mise en œuvre), en vue de mener une action, un dispositif ou un système de formation de manière optimale pour le développement des personnes et de l'organisation (Ardouin, 2017, p. 36).

1. Dans cette citation, les étapes de la démarche ingénierique sont réalisées par un acteur précis. Identifiez-les.
2. Si l'entreprise ne recrute pas d'ingénieur-formation, quels sont les acteurs qui réalisent chacune des étapes identifiées ?

### 1.9.4 Activité 4

A quelle étape de la démarche ingénierique correspond chacune des tâches listées dans le tableau qui suit. Cochez les cases qui conviennent.

Tâches	A	C	R	E
Concevoir un questionnaire				
Concevoir une grille d'évaluation				
Prévoir la durée de la formation				
Choisir des supports				
Négocier les contraintes de réalisation				
S'entretenir avec les employés				

Observer les employés dans leurs postes				
Analyser les causes de baisse de production				
Concevoir les objectifs pédagogiques				
Sélectionner les formateurs				
Animer les ateliers				
Évaluer la participation des bénéficiaires				
Suivre le taux d'avancement des cours				
Former des sous-groupes				
Formuler des objectifs généraux				
Prévoir les modalités de la formation				
Evaluer la formation				
Etablir le bilan des limites constatées				
Ajustement des méthodes et des activités prévues				
Etablir un rapport à remettre au commanditaire				
Négocier le budget consacré à la formation				
Négocier les contenus, les méthodes et les modalités de la formation				

## 2 Chapitre 2 : Analyse des besoins

---

### Objectifs

Au terme de ce chapitre, les étudiants seront capables de :

- Identifier les besoins, leurs natures et leurs contextes dans les situations proposées.
- Reconnaître les méthodes d'analyse des besoins, leurs avantages et leurs limites.
- Concevoir des outils pour analyser les besoins dans des situations précises.

### 2.1 Définitions : analyse, besoin, méthodes

Ce chapitre est consacré à la phase d'analyse. Il aborde des définitions et des précisions sur les besoins (nature et contextes), les approches et les méthodes d'analyse de besoins.

#### 2.1.1 Analyser

Analyser consiste à décomposer une situation pour identifier le problème et déterminer la décision à prendre pour y remédier. Examen minutieux de la situation, l'analyse s'appuie sur plusieurs approches et méthodes, dont certaines sont plus fiables que d'autres. Dans une situation professionnelle, cette analyse est centrée sur une situation-problème pour identifier les besoins et proposer une solution adéquate, la formation étant une solution éventuelle.

#### 2.1.2 Besoin

Les définitions que les références consultées proposent associent la notion de besoin à un écart entre une situation réelle et une situation souhaitée ou attendue (Ardouin, 2017 ; Fernandez, année). Selon Fernandez, il s'agit d'un « *écart entre la situation existante et la situation désirée* » (1988, p. 57). Ardouin, qui rejoint cette conception, détaille davantage le besoin qui correspond à quatre réalités : *manque, dysfonctionnement, attente* ou *demande*.

Ainsi, le besoin correspond à un manque ou à un état de manque en cas d'un « *écart, ou le différentiel, entre la situation actuelle et la situation souhaitée* » (Ardouin, 2017, p. 81). Implicite, ce manque est souvent dû à un problème ou à une insatisfaction, dont la résolution assure l'évolution du travail. Contrairement au manque, le dysfonctionnement qui renvoie à un écart entre la situation actuelle et la situation nécessaire, ou requise, est explicite. Ardouin se réfère à Guy Le Boterf pour le définir : « *les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel* » (1990, p. 96). Dans les deux cas (manque ou dysfonctionnement), l'analyse de la situation s'impose pour déterminer le besoin et prendre la décision appropriée.

Les *attentes* constituent la troisième réalité associée au besoin. Ce sont « *des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non. Elles peuvent être aussi la traduction d'un besoin déjà repéré et analysé comme une volonté individuelle ou une mode* » (Ardouin, 2017, p. 82). Exprimées de manière explicite ou rédigées, ces attentes se transforment en une *demande* où les besoins sont traduits en objectifs. Les besoins qui correspondent à des attentes et à une demande sont clairement exprimés : il suffit de les annoncer pour programmer des formations adéquates.

Pour déterminer le besoin collectif, il est nécessaire d'identifier les besoins individuels.

La figure qui suit illustre le concept de besoin :

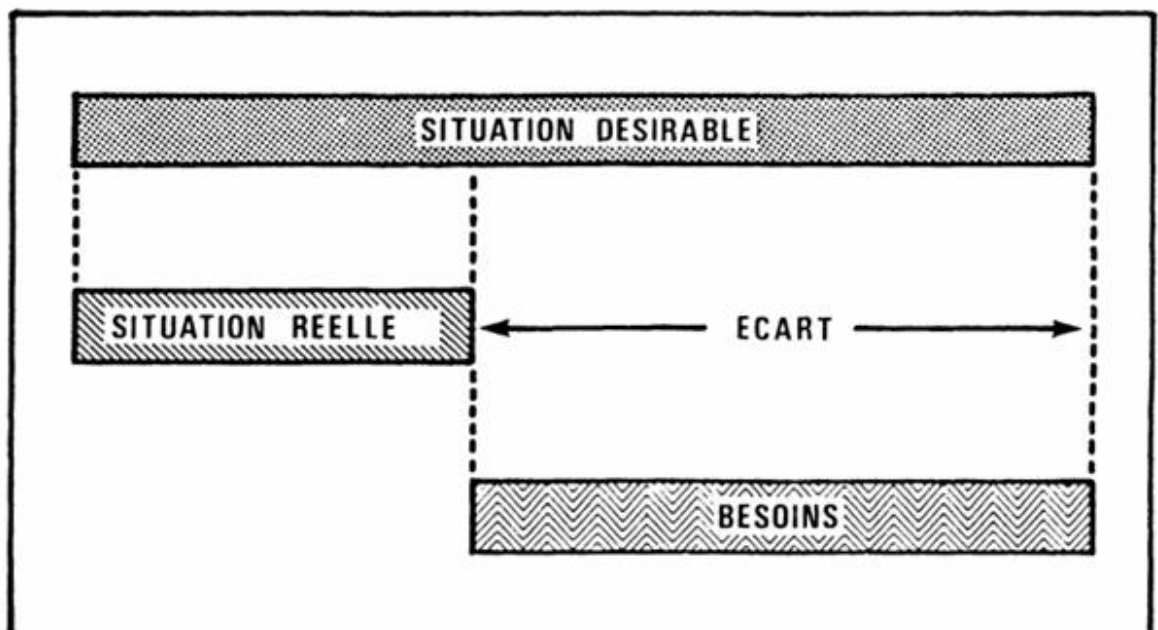


Figure 4. Le concept de besoin (Lapointe, 1983, p. 252)

### 2.1.3 Analyse des besoins

Cette analyse consiste à repérer, identifier et préciser les écarts entre les performances réelles et celles souhaitées, requises ou attendues. Bureau la définit comme un « *effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinions, attitudes) provenant de sources multiples visant à identifier et documenter les écarts entre résultat actuel et résultat désiré* » (2000, p. 7).

L'analyse implique tous les niveaux institutionnels :

- Le niveau stratégique qui concerne l'entreprise (objectifs de l'entreprise, organisation des services, démarche commerciale...)

- Le niveau des services qui est lié aux besoins opérationnels (changement des techniques, introduction d'un nouveau matériel, de nouvelles compétences requises...);
- Le niveau individuel qui est en rapport avec un poste de travail ;
- Le niveau personnel qui concerne les besoins formulés par l'individu (sans lien avec le poste.

Mentionnons que le niveau stratégique renvoie au *niveau macro* dans d'autres références, le niveau stratégique est lié au *niveau méso* alors que les niveaux individuels et personnels correspondent au *niveau micro* (Ardouin, 2017).

Le modèle d'analyse des besoins est présenté dans la figure suivante :

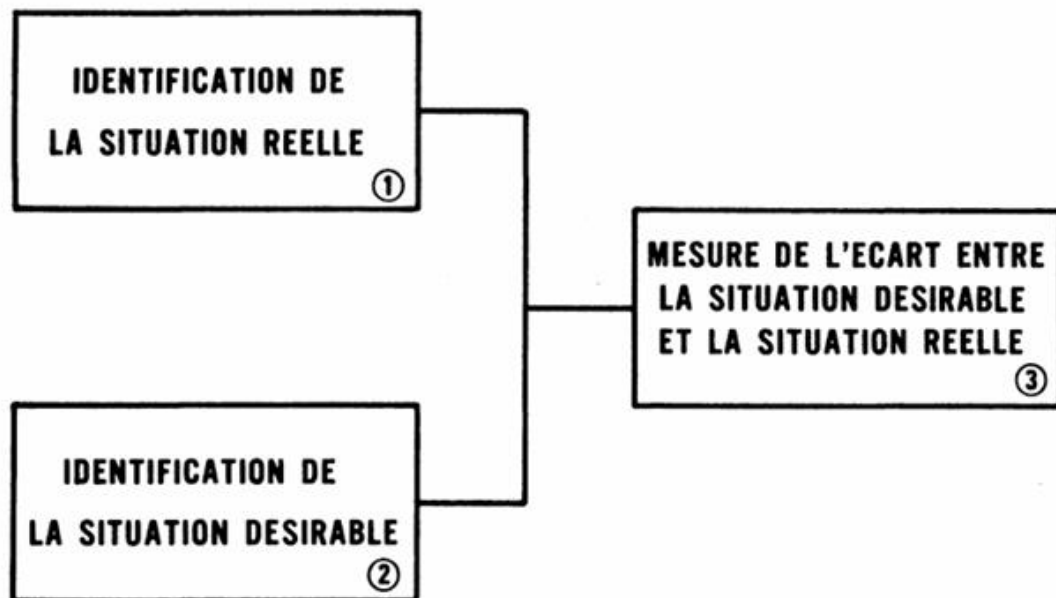


Figure 5. Modèle d'analyse des besoins (Lapointe, 1983, p. 254)

## 2.2 Types de besoins

Maud (2008) distingue plusieurs types de besoins. Nous les reprenons dans les points qui suivent :

- *Besoins normatifs* : des écarts entre les pratiques actuelles et les nouveaux standards définis par les experts (Lawton, 1999). Certains exemples sont cités : nouveaux règlements à appliquer, nouvelles instructions...
- *Besoins institutionnels* : des compétences jugées essentielles chez les fonctionnaires pour remplir des missions précises (Mc Connel, 2003).

- *Besoins comparatifs* : des écarts repérés suite à la comparaison entre les membres du groupe (Lawton, 1999).
- *Besoins démontrés* : des écarts entre les compétences réelles et celles requises
- *Besoins ressentis* : des écarts entre les compétences réelles d'un professionnel et celles souhaitées.

### 2.3 Contextes des besoins

Plusieurs raisons sont à l'origine des besoins dans les situations professionnelles. Nous nous référons à Maud (2008) pour citer :

- *Les changements à l'intérieur de l'entreprise* : les modifications au sein de l'institution sont nombreuses. Elles pourraient être dues au changement des tâches attendues des différents fonctionnaires, d'une révision des modes de gestion, d'une réforme des services... Souvent, des formations sont indispensables pour s'adapter à ces situations.
- *L'utilisation d'une nouvelle technologie* : l'intégration d'une nouvelle technologie nécessite la formation du personnel à son utilisation ; étant donné que de nouvelles connaissances et compétences sont nécessaires.
- *L'instauration de nouvelles normes* : les normes nouvelles nécessitent une formation destinée aux professionnels touchés par le changement.
- *La baisse de qualité du travail* : cette baisse qui pourrait être due à plusieurs facteurs nécessite une analyse pour préciser si la formation constitue la solution aux problèmes repérés.
- *Les réunions, sondages, études entrevues de départ* : les entrevues que passent les fonctionnaires qui quittent leurs emplois constituent des occasions où sont collectées les données sur les besoins ressentis par les fonctionnaires. Ces entrevues fournissent en effet un aperçu sur leurs compétences réelles.
- *Le manque d'habiletés et de connaissances* : un tel contexte requiert une analyse des besoins réels pour déterminer les objectifs à atteindre.
- *L'absence ou le manque de motivation* : la démotivation des fonctionnaires impacte considérablement leur rendement au travail.

Tous ces contextes évoqués sont liés à deux éléments : changement au niveau de l'entreprise et compétence limitée des fonctionnaires. Le premier est lié à l'introduction d'une nouvelle technologie, de nouvelles normes, une réforme des services... ; alors que le second est

relatif à une maîtrise insuffisante des techniques, des pratiques, des outils...aboutissant à la baisse de la production, au rendement insatisfaisant du personnel...

Dans les deux contextes, l'analyse permettra de déterminer les origines du problème pour opter pour une solution appropriée. Rappelons que la formation ne constitue pas nécessairement une solution pour remédier aux dysfonctionnements constatés.

## 2.4 Importance de la phase d'analyse

L'analyse est une étape essentielle dans la démarche ingénierique. Elle permet de :

- Étudier la situation-problème pour découvrir le problème et son origine.
- Déterminer les besoins et préciser si la formation constitue la solution idéale.
- Formuler des objectifs à partir des besoins repérés, choisir des contenus, sélectionner des supports...
- Étudier les caractéristiques du public visé pour les prendre en considération dans les phases de conception, de réalisation et d'évaluation.
- Élaborer un plan de formation.
- Sélectionner des formateurs en tenant compte du budget imparti à la formation.
- ...

En somme, cette phase est celle qui garantit l'efficacité des formations. Sa suppression expose le projet de formation à plusieurs risques comme l'échec.

## 2.5 Acteurs de l'analyse de besoins

Deux acteurs sont essentiellement impliqués dans l'analyse des besoins : le commanditaire et le prestataire.

### 2.5.1 Le commanditaire

C'est le premier acteur chargé d'analyser la situation-problème, d'identifier les besoins et de les communiquer au prestataire dans sa demande. Avant de rédiger sa demande, le commanditaire doit étudier les données collectées pour préciser si la formation est la solution qu'il convient de proposer pour résoudre les problèmes repérés. Son analyse doit porter sur :

« - *les changements contextuels (environnement externe, évolution clientèle, évolutions technologiques, contexte économique...)* ;

- *les changements organisationnels (mobilité, turn over, modification de l'organisation, restructuration...)*

- *les problèmes récurrents et les dysfonctionnements* » (Lemnouar, Pégourié-Khellef ; 2011).

Souvent, un dysfonctionnement est à l'origine de cette analyse. Baisse de la production, rendement insatisfaisant, détérioration de la qualité...sont des raisons qui poussent le commanditaire, et son équipe, à étudier minutieusement la situation pour l'améliorer.

### **2.5.2 Le prestataire**

Cet acteur n'est pas impliqué dans l'analyse des besoins en situation, comme le commanditaire. Il les étudie à travers la demande qui lui est adressée pour la conception d'une formation efficace aux fonctionnaires concernés. Il s'agit ainsi d'une analyse de la demande pour comprendre les besoins réels des publics visés, déterminer les objectifs à atteindre et prévoir une formation adaptée aux besoins retenus. Il doit :

« - *préciser les enjeux de l'organisation et les objectifs généraux de la formation ;*

- *décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer ;*

- *préciser le profil des bénéficiaires, le contexte de travail, les compétences attendues* »

(Lemnouar, Pégourié-Khellef ; 2011).

Ces deux acteurs, souvent cités, ne sont pas toujours à l'origine des besoins identifiés dans la formation. Les bénéficiaires, ou le public, peuvent exprimer eux-mêmes leurs besoins et demander une formation qui répond à leurs attentes. Ces besoins exprimés correspondent souvent à leurs besoins réels.

## **2.6 Applications**

### **2.6.1 Activité 1.**

Identifiez dans chacune des situations suivantes le besoin (sa nature, son type et son contexte) ; la demande et les résultats attendus.

Précisez les acteurs impliqués.

#### **Situation 1.**

L'entreprise Speedinfo souhaite mettre en place un nouveau logiciel pour le traitement informatisé de la paie de ses salariés. Elle vous demande de concevoir une formation pour accompagner ce changement (Lemnouar, Pégourié-Khellef ; 2011).

#### **Situation 2.**

Sur une chaîne de production de pièces détachées, des rebuts de plus en plus importants sont constatés (trop de pièces défectueuses). Une analyse de poste ayant été réalisée, il apparaît que les opérateurs sont pour la plupart de nouveaux embauchés et qui n'ont pas reçu une formation spécifique (Lemnouar, Pégourié-Khellef ; 2011).

#### **Situation 3.**

Dans la wilaya de M'sila, des conseillers pédagogiques ont été recrutés après un concours destiné aux enseignants ayant une certaine expérience dans les spécialités assurées. Après un mois de leur exercice, une réunion a été organisée au cours de laquelle certains problèmes ont été soulevés par ces conseillers : difficulté de planifier des séminaires, de programmer l'ordre du jour, d'animer des journées d'étude, et de sélectionner des contenus pour développer la compétence pédagogique des enseignants. Le directeur de la cellule Formation Continue souhaite alors planifier une formation destinée à ces conseillers nouvellement recrutés pour satisfaire leurs besoins.

#### **Situation 4.**

Dans une société algérienne, une baisse de la production a été constatée. Une analyse des données collectées a permis de repérer un problème au niveau du service après-vente dont les employés ne prennent pas en charge les demandes envoyées par les clients. Le responsable du service souhaite mettre en œuvre une plateforme pour faciliter le traitement des demandes déposées et leur prise en considération. Cette situation nécessite la formation du personnel de ce service à son utilisation. La société dispose d'un budget pour assurer cette formation à finaliser dans 15 jours, pour le lancement de cette plateforme.

## Situation 5.

Le département de français, de l'université de M'sila, annonce l'enseignement à distance de la matière « *Compréhension et Expression Orales* », destinée aux étudiants de L1 et de L2. Ce mode d'enseignement requiert une formation destinée aux enseignants chargés de la matière, pour les préparer à manipuler les fonctionnalités de la plateforme Moodle (dépôt d'activités, échanges avec les étudiants, interactions entre les étudiants...).

### 2.6.2 Activité 2.

Dans l'activité suivante, extraite de *Mallette pédagogique interactive pour les enseignants et futurs enseignants de français en Algérie* (2011), des demandes de formation sont proposées. Analysez-les en vous appuyant sur les éléments proposés.

A)

 Introduction à l'ingénierie de formation

## Activité de synthèse :

### Analyser une demande de formation

---

#### Consigne : cas n° 1

Retrouvez la demande, le besoin et le résultat attendu.

L'entreprise Speedinfo souhaite mettre en place un nouveau logiciel de traitement informatisé de la paie de ses salariés. Elle vous demande de concevoir une formation pour accompagner ce changement.

Identifiez en cochant « oui », les éléments qui composent le besoin, la demande et les résultats attendus.

	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
Le besoin :	Mettre en place le nouveau logiciel	
	Former ses salariés	
	Concevoir une formation	
	Maîtriser le traitement de la paie	
	Adapter le personnel au nouveau logiciel	
	Informatiser la paie	



La demande :	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
	Mettre en place le nouveau logiciel	
	Former ses salariés	
	Concevoir une formation	
	Maîtriser le traitement de la paie	
	Adapter le personnel au nouveau logiciel	
	Informatiser la paie	

Le résultat attendu :	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
	Mettre en place le nouveau logiciel	
	Former ses salariés	
	Concevoir une formation	
	Maîtriser le traitement de la paie	
	Adapter le personnel au nouveau logiciel	
	Informatiser la paie	



**B)**



## Activité de synthèse :

### Analyser une demande de formation

**Consigne : cas n° 2**

Retrouvez la demande, le besoin et le résultat attendu.

Sur une chaîne de production de pièces détachées, des rebus de plus en plus importants sont constatés (trop de pièces défectueuses). Une analyse des postes ayant été réalisée, il apparaît que les opérateurs sont, pour la plupart, de nouveaux embauchés et qu'ils n'ont pas reçu de formation spécifique. On vous demande de concevoir et mettre en place une formation pour remédier à cette situation. Identifiez, en cochant « oui » les éléments qui composent le besoin, la demande et les résultats attendus.

Le besoin :	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
	Concevoir et mettre en place une formation	
	Analyser les postes	
	Former les nouveaux salariés concernés	
	Diminuer le taux de rebus	
	Former tous les opérateurs de la chaîne	
	Améliorer la qualité de la production	



La demande :	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
	Concevoir et mettre en place une formation	
	Analyser les postes	
	Former les nouveaux salariés concernés	
	Diminuer le taux de rebuts	
	Former tous les opérateurs de la chaîne	
	Améliorer la qualité de la production	

Le résultat attendu :	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
	Concevoir et mettre en place une formation	
	Analyser les postes	
	Former les nouveaux salariés concernés	
	Diminuer le taux de rebuts	
	Former tous les opérateurs de la chaîne	
	Améliorer la qualité de la production	



### 2.6.3 Activité 3.

Quel est le type du besoin dans les contextes suivants :

Contexte	Type du besoin
Nouvelle norme de sécurité imposée par la société	
Formation des ingénieurs exigée par la société mère	
Amélioration de compétences pour réaliser les tâches requises	
Attribution de nouvelles tâches au personnel du service	
Recrutement de nouveaux employés au service marketing	
Intégration d'une nouvelle technologie	
Collaboration avec les employés du même service	
Baisse de production due à la concurrence	
Maîtrise insatisfaisante par un employé du service	
Auto-formation en anglais entreprise par un employé	

#### 2.6.4 **Activité 4.**

Choisissez les bonnes réponses et justifiez vos choix.

- Les besoins de formation sont
  - Analysés par le commanditaire
  - Définis par le prestataire
  - Exprimés par le bénéficiaire
  - Repérés par le formateur
- Le manque est un écart entre :
  - Une situation réelle et une situation actuelle
  - Une situation actuelle et une situation nécessaire
  - Une situation actuelle et une situation souhaitée
- Le dysfonctionnement est un écart entre
  - Une situation réelle et une situation requise
  - Une situation actuelle et une situation souhaitée
  - Une situation réelle et une situation attendue
- La demande est rédigée par :
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le bénéficiaire
- La réponse est rédigée par :
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le bénéficiaire

#### 2.6.5 **Activité 5.**

Précisez si les besoins qui suivent correspondent à un manque ou à un dysfonctionnement.

<b>Besoin</b>	<b>Nature</b>
Incapacité de communiquer en anglais constatée chez un réceptionniste dans un hôtel 5 étoiles	

Difficultés en informatique observées chez des enseignants de langue	
Incapacité de manipuler la plateforme d'enseignement en ligne exprimée par un enseignant chargé d'un cours	
Maîtrise limitée du logiciel Word par un enseignant	
Maîtrise limitée du logiciel Excel par un enseignant	
Maîtrise limitée du logiciel Excel par un comptable	
Maîtrise limitée du logiciel Word par serveur	
Méconnaissance des règles de langue par un étudiant qui se spécialise dans cette langue	
Méconnaissance de certaines pratiques culturelles liées à la langue apprise	
Maîtrise insuffisante des critères auxquels il faut tenir compte lors de la sélection des supports à exploiter	

## 2.7 Méthodes utilisées

Certes, les besoins constituent le point de départ pour une formation réussie : ils permettent de déterminer les objectifs, les contenus, les méthodes, les techniques, les démarches... Leur importance dans la conception d'une formation efficace nécessite une analyse rigoureuse. En effet, l'optimisation de la formation est déterminée par la qualité d'analyse réalisée : l'efficacité de la formation dépend de celle de l'analyse. A quelles méthodes faut-il recourir pour analyser les besoins ? Trois approches sont distinguées dans les références consultées : *l'approche par enquête*, *l'approche par recherche de consensus* et *l'approche par observation* (Maud, 2008 ; Ardouin, 2017 ; Bureau, 2020).

### 2.7.1 Approche par enquête (Maud, 2008)

Dans une enquête, des questions sont posées aux fonctionnaires pour collecter leurs réponses, les organiser et les analyser pour identifier les besoins des répondants. L'enquête peut viser l'ensemble de la population visée ou un échantillon représentatif de celle-ci. Dans cette approche, le questionnaire est la méthode la plus exploitée.

#### 2.7.1.1 Le questionnaire

C'est la méthode la plus efficace pour analyser les besoins des fonctionnaires. Pratique, le questionnaire peut être soumis aux bénéficiaires sous forme papier ou électronique, grâce aux nouvelles technologies. Son élaboration n'est pas aussi facile que son administration. Plusieurs conditions sont, en effet, à prendre en considération pour concevoir un questionnaire efficace, qui permet de collecter des données pertinentes et d'identifier les besoins réels. Ainsi, il est important de :

- Choisir des questions pertinentes qui permettent de collecter les informations attendues.
- Vérifier si les questions sont utiles, claires et correctes.
- Éliminer les questions ambiguës, qui n'aboutissent pas à des données pertinentes.
- Veiller sur l'ordre des questions : les questions à caractère objectif doivent précéder celles à caractère subjectif.
- Varier les questions et multiplier les questions ouvertes pour des informations satisfaisantes.
- Expérimenter le questionnaire avant de l'administrer pour corriger les erreurs, modifier les questions peu claires, supprimer les répétitions...

Il convient de préciser que les questionnaires exploités dans la collecte des besoins ne sont pas toujours anonymes, comme c'est le cas des questionnaires investis dans la recherche scientifique. Des informations sur les répondants sont souvent mentionnées : nom et prénom, âge, poste occupé... Ces informations sont en effet des éléments qui constituent les caractéristiques des bénéficiaires et conditionnent certains choix pédagogiques.

Bien qu'il constitue une méthode efficace pour analyser les besoins des bénéficiaires, le questionnaire ne permet pas toujours de cerner les origines des dysfonctionnements constatés (Fernandez, 1988) ; notamment si ceux-ci ne sont pas dus aux compétences des fonctionnaires.

### **2.7.1.2 Le questionnaire auto-administré**

Réservé à des contextes où le nombre de professionnels visés est important, le questionnaire auto-administré est constitué de questions pré-codées qui permettent de choisir une réponse dans une liste de réponses formellement annoncées. Les répondants remplissent le questionnaire directement ou l'enquêteur le fait tenant compte des réponses qui lui sont fournies par ces derniers. Dans les deux cas, cet outil présente certains avantages qu'il convient de mentionner :

- Facilité du traitement quantitatif des résultats obtenus.
- Importance des données collectées dans l'identification des besoins des fonctionnaires.

Ce dernier avantage est dû à la nature des questions choisies. Ainsi, les questions de classement par ordre ont, selon les experts, une énorme importance pour produire des données intéressantes. Cependant, certaines limites ne peuvent être ignorées. La plus importante est certainement le blocage de l'expression libre des interrogés et l'exclusion des questions ouvertes qui apportent de précieuses informations sur leurs besoins réels.

### **2.7.1.3 L'entrevue**

Contrairement à la méthode précédente, l'entrevue se caractérise par un contact direct entre l'enquêteur qui conduit l'analyse et les professionnels visés par l'enquête. Cette méthode permet de collecter les perceptions, les opinions, les commentaires...pour obtenir des réponses à des questions précises. A travers ses diverses formes ; l'entrevue permet aux répondants de s'exprimer librement sur leurs expériences, leurs pratiques, leurs objectifs, leurs attentes...pour dresser un aperçu précis sur leurs besoins. Ainsi, *l'entrevue ouverte* ou focalisée permet de collecter des données à travers les dans des groupes homogènes constitués. Pour l'entrevue semi-dirigée, elle laisse la liberté aux enquêtés de s'exprimer librement sur les pratiques, leurs

expériences, leurs difficultés...tout en s'appuyant sur des questions qui n'orientent pas les réponses. Enfin, l'entrevue centrée permet d'analyser les conséquences d'un élément précis sur les professionnels, en recourant à des questions qui orientent l'échange.

#### **2.7.1.4 Le sondage d'opinion**

Souvent, cette méthode est investie pour obtenir des précisions sur la satisfaction du personnel. Pertinente, elle aboutit à quelques précisions sur ses besoins. Il convient toutefois de l'appuyer par d'autres méthodes pour des données plus utiles à la conception de la formation.

De toutes ces méthodes, le questionnaire est le plus efficace pour identifier les besoins des professionnels dans les situations de travail. Cependant, les entrevues -notamment celles de départ- pourraient fournir des informations très pertinentes sur les problèmes réels du contexte étudié. Plus honnêtes que leurs collègues, les professionnels qui abandonnent l'entreprise pourraient s'exprimer ouvertement sur les conditions difficiles, les difficultés, les dysfonctionnements...qui les ont poussés et qui pourraient pousser leurs collègues à partir.

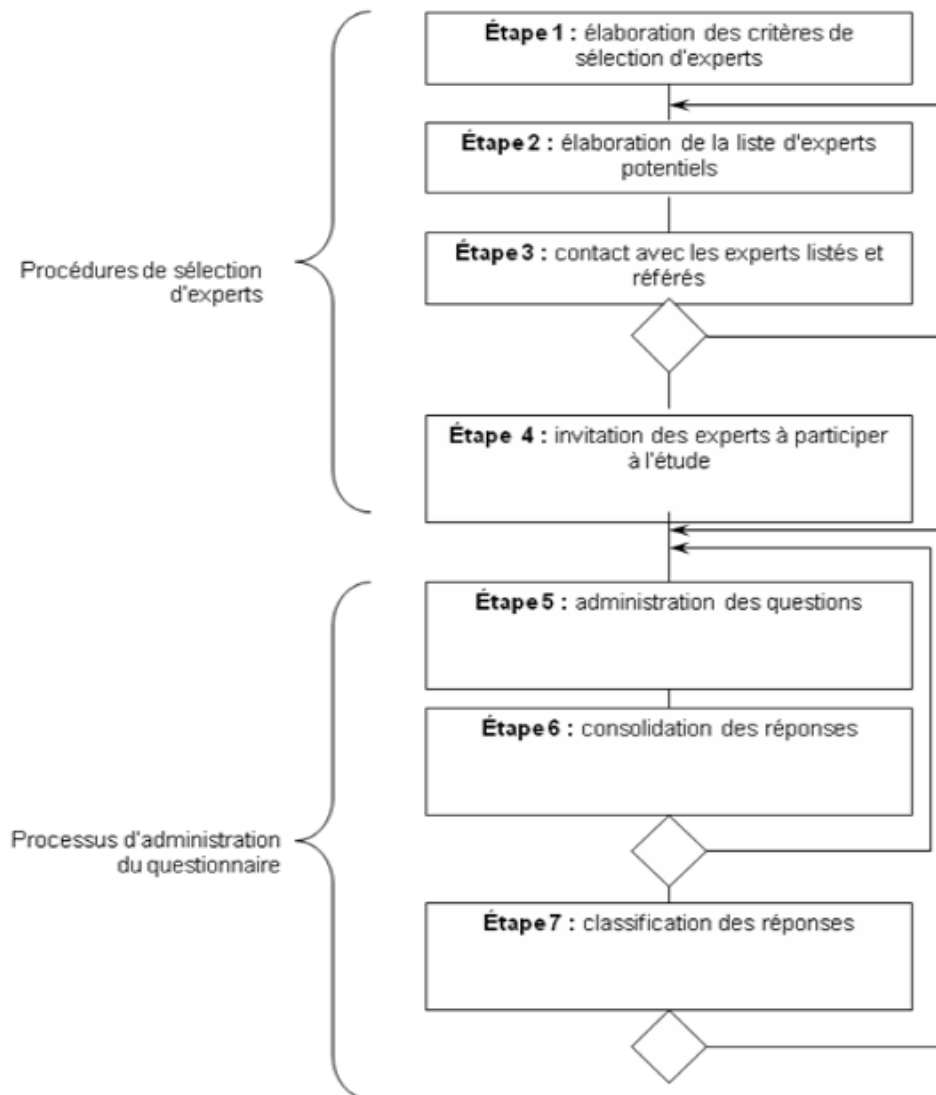
#### **2.7.2 Approche par recherche de consensus (Maud, 2008)**

Cette approche regroupe certaines techniques où des experts sont sollicités pour chercher des réponses consensuelles sur les questions qui leur sont posées. Ces réponses consensuelles sont retenues pour identifier les besoins et concevoir la formation.

##### **2.7.2.1 La technique Delphi**

Dans cette technique, la consultation des experts recrutés est individuelle et anonyme : elle se fait à distance (sur une plateforme). La première étape exige la constitution d'un comité scientifique dont les membres sont chargés de la conception des questionnaires. Le questionnaire conçu est diffusé sur une plateforme ouverte (*1<sup>er</sup> tour*) par la suite pour collecter les réponses des experts qui seront analysées pour identifier les convergences (consensus) et les divergences. Les réponses consensuelles, celles formulées par les *deux tiers* (2/3) des participants, sont retenues. Quant aux réponses non-consensuelles, elles seront exploitées par le comité scientifique qui investit les résultats du *1<sup>er</sup> tour* pour élaborer un nouveau questionnaire.

Ce deuxième questionnaire sera diffusé sur la plateforme au 2<sup>ème</sup> tour pour que les experts répondent aux questions retenues. Cette fois-ci également, les résultats sont collectés, analysés et discutés pour déterminer les réponses consensuelles et élaborer un nouveau questionnaire -si nécessaire. En effet, les tours continuent jusqu'à l'obtention des résultats escomptés (Schéma suivant).



**Figure 6. Les étapes de la techniques Delphi (Booto Ekionea, Bernard & Plaisent, 2011, p. 171)**

La citation qui suit fournit des précisions sur cette technique :

Conçue en 1950 par Olaf Helmer à la Rand Corporation (Okoli & Pawlowski, 2004), la méthode Delphi a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinions et de dégager certains consensus sur des sujets précis, souvent avec un caractère prospectif important, grâce à la consultation d'experts à travers un ensemble de questionnaires (Dalkey & Helmer, 1963). Le choix de ces experts doit tenir compte de leur connaissance du sujet visé, de leur légitimité par rapport au panel d'experts qu'ils pourraient représenter, de leur disponibilité durant le processus de l'enquête Delphi et de leur indépendance par rapport à des pressions commerciales, politiques ou autres. (Booto Ekionea, Bernard & Plaisent, 2011, p. 170)

Plusieurs avantages sont reconnus à cette technique : rapidité de la collecte des résultats (7 à 9 mois), validité des données collectées, collecte de réponses réfléchies, grand nombre d'experts impliqués... Cependant, cette durée jugée courte est très longue dans certains contextes où une intervention rapide est requise pour résoudre les problèmes soulevés.

### 2.7.2.2 La technique du groupe nominal

Consultés à distance dans la première technique, les experts sont cette fois-ci réunis dans une salle dans une rencontre, où sont conviés des superviseurs du public visé. Les débats au sein des groupes thématiques aboutissent à des opinions, des idées et des perceptions sur les besoins. Les experts sont invités à valider les résultats par des votes successifs pour aboutir à des consensus.

Grâce à cette technique, les participants peuvent s'exprimer librement sur les thèmes abordés sans qu'il y ait une concurrence qui pourrait gêner le bon déroulement de l'opération.

Étapes	Méthode	Objectifs
Énoncé de la question	Règles de fonctionnement du groupe, lecture de la question	Mise en situation
Réponses individuelles	Écriture en silence	Production d'un grand nombre de propositions
Énoncé des réponses	Tours de table ; chacun donne une réponse à la fois	Visualisation au tableau de l'ensemble de la production du groupe
Clarification	Clarification du sens, regroupement des doublons, reformulation	Formulation univoque par le groupe
Votes individuels	Vote écrit et anonyme ; classement dégressif par points d'un nombre prédéfini de propositions (souvent 5)	Hiérarchisation des propositions
Compilation des résultats	Totaux des points et des votes sur les propositions	Production du résultat et restitution aux participants

**Tableau 3. Fonctionnement du groupe nominal (Vanmeerbeek et al.<sup>3</sup>)**

<sup>3</sup> <https://mgtfe.be/guide-de-redaction/6-les-differentes-methodes-dinvestigation/6-5-les-methodes-du-consensus/>

### **2.7.3 L'approche par observation (Maud, 2008)**

Dans cette approche, l'enquêteur observe directement les professionnels et leurs pratiques dans la situation professionnelle. Les diverses étapes de réalisation sont ainsi soigneusement observées pour étudier les compétences des fonctionnaires, leurs difficultés, leurs problèmes... Cette observation doit être orientée toutefois par certains indicateurs, ou éléments observables, que l'enquêteur doit préciser pour viser des aspects précis. Elle peut être participante si l'observateur est présent dans la situation, ce qui lui permet d'interroger et d'échanger avec le personnel observé ; ou non-participante si les données sont collectées indirectement.

En dépit des données précises et fidèles auxquelles elle aboutit, l'observation présente quelques limites comme la difficulté de cerner tous les aspects de la situation-problème, le temps requis pour des données valides, le changement d'attitudes par les observés...

### **2.7.4 Les tests d'aptitudes (Maud, 2008)**

La dernière méthode que nous citons est les tests d'aptitudes. Comme l'indique leur nom, il s'agit d'épreuves ou d'évaluations introduites pour mesurer les compétences actuelles des professionnels. La comparaison des résultats obtenus par les professionnels aux standards définis par les experts permet de déterminer les besoins de la formation.

Lorsqu'ils sont valides, les tests d'aptitudes fournissent un aperçu sur les besoins réels des fonctionnaires et déterminent ceux qui ont besoin d'une formation. Cependant, les tests ne sont pas épargnés des problèmes de subjectivité, de représentativité et de fiabilité qui pourraient biaiser les résultats obtenus.

## 2.8 Applications

### 2.8.1 Activité 1

Analysez la citation suivante :

Le sondage est une méthode très répandue en recherche, que ce soit avec un devis expérimental, quasi expérimental ou non expérimental. Il peut être désigné sous différentes appellations comme research survey, field survey, enquiry ou survey questionnaire. L'utilisation la plus commune du sondage en réadaptation concerne surtout le domaine administratif, car il permet, entre autres, de documenter le niveau de satisfaction des personnes en lien avec les services reçus. (Tétreault, 2014)

### 2.8.2 Activité 2.

Dans la citation suivante, trois types d'entretien sont évoqués. Expliquez-les en illustrant vos réponses par des exemples concrets.

L'entretien non dirigé propose à l'interviewé de s'exprimer librement sur un sujet à partir d'une question ouverte initiale. L'interviewer définit donc un thème général, mais se laisse ensuite guider par le contenu de la conversation pour formuler des questions de relance.

L'entretien semi-dirigé aborde une série de sujets prédéfinis par l'interviewer tout en conservant une certaine souplesse dans le déroulement de la conversation. L'entretien est donc structuré par plusieurs questions thématiques, mais leur ordre et leur formulation exacte peut varier en fonction du contenu de l'échange.

L'entretien dirigé se rapproche d'un questionnaire administré oralement (cf. administration du questionnaire p. 5). Il est structuré sous forme de questions relativement fermées auxquelles l'interviewer attend des réponses brèves qu'il pourra ensuite coder systématiquement. (Schelings, s.d, p. 12)

### 2.8.3 Activité 3

Le tableau qui suit propose une évaluation de plusieurs méthodes d'analyse des besoins, évoquées dans le cours. Lisez attentivement ses données pour établir une synthèse où vous présentez les avantages et les limites de chacune des méthodes citées.

**Tableau 9 Évaluation comparée des modes de collecte de données**

Modes de collectes de données	Critères				
	Degré d'implication du professionnel	Degré d'implication des superviseurs	Temps requis	Coût	Production de données quantifiables
Questionnaire auto-administré	Élevé	Bas  * Peut être aussi élevé si un questionnaire leur est destiné	Modéré	Modéré	Élevé
Entrevue	Élevé	Bas  * Peut être aussi élevé si une entrevue leur est destinée	Élevé	Élevé	Modéré
Technique Delphi	Bas	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré
Technique du groupe nominal	Élevé	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré
Observation instantanée	Modéré	Bas	Élevé	Élevé	Modéré
Sondage opinions	Élevé	Bas	Modéré	Bas	Élevé
Tests d'aptitudes	Élevé	Modéré	Modéré	Modéré	Élevé

**Figure 7. Evaluation des approches d'analyse de besoins (Maud, 2008)**

#### 2.8.4 Activité 4.

Commentez la citation suivante :

Il n'existe pas de règles préétablies pour les études Delphi, toutefois, Rowe et Wright (1999) définissent la méthode Delphi classique par quatre caractéristiques principales :

Anonymat des participants : elle permet aux participants de s'exprimer librement et éviter toute influence basée sur la personnalité ou le statut des répondants comme cela peut être le cas lors des réunions de groupe.


Itération : elle permet aux participants d'affiner leur point de vue au fur et à mesure de l'avancement de l'étude.

Retour contrôlé : elle informe les participants des réponses des autres participants, et leur fournit l'occasion de clarifier ou modifier leur point de vue.

Agrégation statistique des réponses : elle permet une analyse quantitative et l'interprétation des données (Schmidt, 1997). (Fallery, Girard & Rodhain, 2013, p. 34)

### 2.8.5 Activité 5.

Analysez le questionnaire suivant :



Document proposé par Edusign  
Edusign est une solution de signature électronique et de gestion de documents pour la formation.  
Inscription gratuite sur [edusign.fr](http://edusign.fr)

## L'identification des besoins en formation

**Section 1 : Informations personnelles**

Nom :  
Prénom :  
Poste actuel :  
Département/service :  
Date :

**Section 2 : Évaluation des Compétences Actuelles**

Veillez évaluer vos compétences actuelles dans les domaines suivants en utilisant une échelle de 1 à 5 (1 = Faible, 5 = Excellent) :

- Communication verbale :
- Communication écrite :
- Compétences techniques spécifiques au poste :
- Gestion du temps :
- Travail d'équipe :
- Résolution de problèmes :
- Autonomie :

**Section 3 : Identification des Besoins en Formation**

Quels sont les aspects de votre poste actuel qui nécessitent une amélioration de compétences ou de connaissances?

---

---

---

Dans quels domaines de compétences ressentez-vous le besoin d'une formation supplémentaire?

---

---

---

Y a-t-il des technologies ou des outils spécifiques que vous aimeriez apprendre à utiliser plus efficacement pour votre poste?

---

---

---

Quels sont les défis ou les problèmes récurrents que vous rencontrez dans votre travail et qui pourraient être résolus par une formation complémentaire?

---

---

---

#### Section 4 : Préférences en Matière de Formation

Quel type de formation préférez-vous? (Cochez toutes les réponses appropriées)

- Formation en ligne
- Formation en présentiel
- Ateliers pratiques
- Cours individuel
- Autre (précisez) :

Avez-vous des contraintes spécifiques (calendrier, durée, etc.) pour suivre une formation? Si oui, veuillez les préciser.

---

---

---

#### Section 5 : Objectifs de Carrière

Comment pensez-vous que l'acquisition de nouvelles compétences grâce à une formation pourrait vous aider dans votre progression de carrière au sein de l'entreprise?

---

---

---

Quels sont vos objectifs professionnels à moyen et long terme? Comment une formation pourrait-elle vous aider à les atteindre?

---

---

---

### 2.8.6 **Activité 6.**

Élaborez un questionnaire, selon le modèle précédemment analysé.

**Objectif :** analyser les besoins des enseignants de l'université de M'sila en matière de la maîtrise de la compétence technologique.

### 2.8.7 **Activité 7.**

Commentez la citation qui suit :

L'observation comporte cependant plusieurs limites auxquelles il faut rester attentif. Généralement, le chercheur mène ses observations avec un regard personnel qui peut toujours amener une certaine part de subjectivité. Le chercheur peut également limiter son étude à une catégorie de personnes et oublier certains acteurs intéressants. Ensuite, il peut se lasser d'observer et se persuader à tort qu'il a fait le tour de la question. En outre, il peut s'investir à un point tel qu'il en oublie de s'octroyer des moments de pause pour prendre un peu de recul. Enfin, il ne peut malheureusement pas tout capturer et risque de passer à côté de certains éléments (Martineau, 2005). Une des solutions pour palier à ce dernier inconvénient est de multiplier le nombre de points de vue en sollicitant plusieurs observateurs comme le suggère Blondin (2005). (Schelings, p. 22)

### 2.8.8 **Activité 8.**

Voici une grille d'observation proposée pour évaluer le rendement des employés. Analysez-la en insistant sur ses catégories qu'elle contient, les renseignements qu'elle requiert et les critères et échelons qu'elle contient.

Sur le même modèle, proposez une grille pour évaluer la compétence technologique d'enseignants qui exercent au primaire.

Excel

## EXAMEN DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS

INFORMATIONS SUR LES EMPLOYÉS				
NOM DE L'EMPLOYÉ		DÉPARTEMENT		
ID DE L'EMPLOYÉ		NOM DE L'ÉVALUATEUR		
POSTE OCCUPÉ		TITRE DE L'ÉVALUATEUR		
DATE DU DERNIER EXAMEN		DATE DU JOUR		
CARACTÉRISTIQUES				
QUALITÉ	INSATISFAISANT	SATISFAISANT	BON	EXCELLENTE
Fonctionne à plein potentiel				
Qualité du travail				
Cohérence du travail				
Communication				

### 2.8.9 Activité 9.

Voici des fiches d'évaluation de besoins d'employés, proposées dans des sites. Analysez-les.

#### Fiche 1.

## Modèle d'évaluation trimestrielle

Nom de l'employé		
Poste		
Période d'évaluation		
Nom de l'évaluateur		
Catégorie	Évaluation des performances	Commentaires/Feedback
Progrès des objectifs		
Qualité du travail		
Compétences en communication		
Collaboration au sein de l'équipe		
Challenges rencontrés		
Points forts		
Points à améliorer		
Performance globale		

Fiche 2.

## EXAMEN ANNUEL DU RENDEMENT

INFORMATIONS SUR LES EMPLOYÉS			
NOM DE L'EMPLOYÉ		DÉPARTEMENT	
ID DE L'EMPLOYÉ		NOM DE L'ÉVALUATEUR	
POSTE OCCUPÉ		TITRE DE L'ÉVALUATEUR	
DATE DU DERNIER EXAMEN		DATE DU JOUR	
RESPONSABILITÉS ACTUELLES			
<i>Joignez la description de poste, en notant tout changement important.</i>			
ÉVALUATION DU RENDEMENT			
<i>Évaluer le rendement et atteindre les objectifs.</i>			
<i>Discutez des domaines d'excellence en matière de performance.</i>			
<i>Discutez des domaines d'amélioration.</i>			
<i>Développer des objectifs futurs avec des attentes définies.</i>			
COMMENTAIRES ET APPROBATION			
<i>Fournissez tout commentaire supplémentaire.</i>			
SIGNATURE DE L'EMPLOYÉ		SIGNATURE DE L'ÉVALUATEUR	

## 3 Chapitre 3 : Conception du cahier des charges

---

Au terme de ce chapitre, les étudiants seront capables de :

- Analyser le cahier des charges pour en identifier les rubriques.
- Identifier les étapes de la conception des cahiers des charges.
- Élaborer des cahiers à partir des demandes proposées.

### 3.1 Cahier des charges

#### 3.1.1 Définition

Le cahier des charges est défini dans la mallette comme étant le document par lequel le commanditaire exprime ses besoins et ses exigences (Lemnouar, Pégourié-Khellef, 2011 ; Ardouin, 2017...). Cette définition correspond au cahier des charges de la demande, rédigé par le commanditaire pour exprimer sa demande. La deuxième définition est celle proposée par l'AFNOR. Le cahier des charges y est conçu comme un « *document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire* » (Afnor X50-106-2). Cette fois-ci, l'acteur qui rédige le cahier des charges n'est pas défini étant donné que deux acteurs sont impliqués dans la rédaction. En effet, le commanditaire rédige le cahier des charges de la demande, où les besoins et les exigences sont définies ; alors que le prestataire exploite ces données pour apporter toutes les précisions nécessaires. Ces précisions sont incluses dans la définition suivante : c'est un « *document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés* » (Afnor X50-750-1).

C'est le cahier des charges de la formation qui établit un contrat ou un dialogue entre les acteurs impliqués. Il constitue d'ailleurs une référence que consulte les acteurs pour la conception de la formation (experts, formateurs...); étant donné que les principales informations sur la formation y sont fournies.

Pour le cahier des charges de la demande, le commanditaire doit :

- *Analyser la situation-problème* : la situation doit être analysée par le commanditaire pour déterminer le problème, sa nature et sa source. Une fois le problème déterminé, il doit étudier les données collectées pour préciser si la formation constitue une solution au problème soulevé.

- *Élaborer la demande* : lorsque la solution au problème étudié est la formation, le commanditaire rédige une demande qu’il adresse au prestataire. Dans cette demande, les besoins et les exigences sont précisés. Il convient de mentionner que des renseignements sur la population à former sont à fournir pour que les propositions du prestataire soient en conformité avec les attentes du commanditaire et de son institution.
- *Préciser les exigences* : les exigences du commanditaire sont à communiquer au prestataire pour que la formation proposée les respecte. Par exigences, nous entendons les conditions fixées par le commanditaire, que le prestataire doit respecter. Ces conditions peuvent concerner le mode de la formation (en présentiel ou à distance), la durée, le lieu... Ces exigences, qui tiennent compte du public concerné, sont à négocier avec le prestataire pour étudier la possibilité de les prendre en considération (Lemnouar, Pégourié-Khellef, 2011).

Le prestataire, qui doit élaborer une réponse à la demande du commanditaire, doit :

- Lire et analyser la demande et les exigences du commanditaire.
- Concevoir des propositions puis les négocier avec le commanditaire. Ces propositions concernent les aspects pédagogiques, financiers, organisationnels...de la formation.

La rédaction du cahier des charges de la formation passe par plusieurs étapes. Nous les présenterons dans les points qui suivent, en nous référant essentiellement à Lemnouar et Pégourié-Khellef (2011).

### 3.1.2 Rubriques du cahier des charges

Le cahier des charges de la formation fournit des précisions diverses sur la formation, mais il doit être précis et clair. Cela justifie sa structuration en six rubriques essentielles. Précisons que ces rubriques ne sont pas incluses dans tous les cahiers des charges : certains contiennent plus de six rubriques alors que d’autres ne contiennent que quelques rubriques de celles détaillées. Dans ce cas-ci, le prestataire interroge le commanditaire pour s’assurer de la possibilité de proposer une formation.

Les six rubriques qui constituent le cahier des charges correspondent à six questions essentielles regroupées dans la loi de Quintilien. Cette loi, connue sous les appellations « hexamètre de Quintilien » ou « méthode QQOCQP », englobe les questions suivantes :

**Qui ?** Cette question renvoie à la population concernée par la formation, dans le cahier des charges de la formation. Toutes les précisions jugées nécessaires sur les bénéficiaires sont à fournir aux formateurs pour la conception d'une formation appropriée. Parmi ces précisions, nous pouvons citer : le nombre de bénéficiaires, leurs postes, leurs spécialités, leurs formations antérieures, leurs intérêts... Dans le cahier des charges de la demande, cette question renvoie cependant au commanditaire. Tous les renseignements nécessaires sont à fournir en effet au prestataire pour qu'il puisse comprendre les attentes de celui-ci. Dans ce second cas, une deuxième question est introduite pour présenter le public à former. A travers la question « à qui ? », le prestataire obtient des informations sur ce public.

**Quoi ?** Dans cette rubrique, le cahier des charges précise le problème posé et la formation prévue pour y répondre. Dans certains cas, des informations sur les contenus, les démarches, les activités...sont insérées dans cette partie. Dans d'autres, le prestataire se contente de préciser le domaine et le thème de la formation et développe les autres éléments dans des points variés.

**Où ?** A travers cette question, le cahier des charges précise le lieu où se déroule la formation prévue : un centre de formation, une salle équipée au niveau de l'entreprise... Pour le choix de ce lieu, les exigences du commanditaire sont à prendre en considération.

**Quand ?** Cette rubrique précise les dates de la formation, sa durée et ses horaires. Ces informations peuvent se réunir dans certains cahiers des charges où sont mentionnés les jours, les dates et les heures de la formation. Dans d'autres, le prestataire peut se contenter de précisions générales sur le moment de la formation (trois jours de chaque mois, un jour par quinzaine...).

**Comment ?** Cette rubrique peut englober plusieurs informations. La première correspond au mode de la formation : le prestataire précise si cette formation se déroule en présentiel, à distance ou en mode hybride. La deuxième est relative aux démarches adoptées : le prestataire précise, à ce niveau, si la formation est purement théorique ; ou si des aspects pratiques sont intégrés. Les informations peuvent également concerner l'organisation du travail : répartition du public en sous-groupes, tâches à réaliser par chaque apprenant...

**Pourquoi ?** Les causes qui sont à l'origine de la formation sont précisées pour que les acteurs impliqués comprennent les besoins réels de la population visée par la formation. En plus des causes, les objectifs sont à préciser : ces objectifs sont décisifs dans la conception des contenus, méthodes et activités à concevoir et proposer au cours de la formation.

Les rubriques peuvent également apporter des précisions sur le budget de la formation, le matériel qu'elle investit...

Toutes ces questions sont nécessaires pour la compréhension de la demande : si elles ne sont pas toutes mentionnées, le prestataire doit les poser et négocier avec le commanditaire pour la conception d'une formation appropriée.

## 3.2 Applications

### 3.2.1 Activité 1

**Choisissez les bonnes réponses et justifiez vos choix.**

- Le cahier des charges de la demande est rédigé par
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le bénéficiaire
- Le cahier des charges de la réponse est rédigé par
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le bénéficiaire
- Le cahier des charges établit un dialogue entre le commanditaire et
  - Le demandeur
  - Le prestataire
  - Le financeur
  - Le bénéficiaire
  - Le formateur
- Le cahier des charges de la demande ne précise pas
  - Les besoins
  - Les objectifs généraux
  - Les objectifs pédagogiques
  - Le public
  - Les exigences
- Le cahier des charges de la réponse ne précise pas
  - Les besoins
  - Les objectifs généraux
  - Les objectifs pédagogiques
  - Le public
  - Les exigences
- Le cahier des charges de la formation correspond au

- Cahier des charges de la demande
- Cahier des charges de la réponse
- Les besoins sont analysés par :
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le bénéficiaire
- Les exigences du commanditaire sont à prendre en considération par :
  - Le demandeur
  - Le prestataire
  - Le financeur
  - Le bénéficiaire

### 3.2.2 **Activité 2**

Voici un modèle de cahier des charges.

Précisez sa nature.

Analysez-le en présentant ses rubriques et en détaillant les informations à fournir dans chaque rubrique.

Contient-il toutes les rubriques précédemment listées ?

**Modèle**

## CAHIER DES CHARGES D'UNE DEMANDE DE FORMATION

Pour qu'un enseignant puisse répondre correctement à une demande de formation, il doit avoir à sa disposition un certain nombre d'informations quant à l'entreprise demandeuse, aux personnes à former, aux objectifs visés. En effet, la qualité de la prestation est largement tributaire de la qualité de la demande.

Le cahier des charges de la demande est le document qui exprime les besoins de formation et les contraintes du demandeur.

Vous pouvez vous en inspirer comme un guide d'entretien lors de vos contacts avec des clients industriels ce qui vous aidera lorsque vous rédigerez le programme de formation.

### PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom et adresse de l'entreprise :

Effectif et répartition du personnel par catégorie :

Métiers de l'entreprise :

Convention collective :

Les projets de l'entreprise notamment ceux qui la conduisent à demander la formation :

Documents internes permettant d'éclairer la demande (projet d'entreprise, manuel qualité, audit interne, méthodes et procédures internes, fiche de poste) :

### ORGANISATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Service demandeur de cette formation :

Interlocuteur pour ADEQUATION :

Organigramme :

Décideur en matière de formation :

Autres parties prenantes :

Habitudes en matière de formation :

### LA FORMATION DEMANDEE

Enjeux de cette formation pour l'entreprise :

Compétences visées au poste de travail :

Réflexions antérieures à la demande (groupe de travail, audit, etc...) :

Recommandations du demandeur sur le programme (points clés ou contraintes spécifiques) :

Exigences relatives à l'enseignant :

Modalités pédagogiques souhaitées :

FORMATIONS  
CONTINUES  
DES MÉTIERS  
INDUSTRIELS

contact@adequation.tm.fr  
Tél : 04 76 88 82 74  
Fax : 09 57 11 22 78  
Les Opalines • 38700 Le SAPPÉY  
www.adequation.tm.fr



Cahier des charges de la demande de formation  
Norme AFNOR

### **POPULATION CONCERNEE**

Titre du poste :  
Profil des emplois :  
Niveau hiérarchique :  
Nombres de personnes concernées :  
Niveau de formation initiale:  
Caractéristiques ayant un impact sur la formation (âge, origine, ancienneté .....):  
Stages déjà suivis :  
Mode de désignation des participants :  
Motivation des participants :

### **L'ORGANISATION DE LA FORMATION**

Contraintes de déroulement de la formation liées à ces emplois (planning, contraintes de production, tps partiels) :  
Période de réalisation de la formation :  
Lieu :  
Moyens particuliers mis à disposition de l'enseignant :  
Participation d'intervenants de l'entreprise :  
Interlocuteurs pour la logistique de la formation :  
Information des participants (objectifs, résultats attendus, mode de communication) :

### **EVALUATION DE LA FORMATION**

Résultats opérationnels attendus en situation de travail :  
Comment et par qui seront mesurés la satisfaction des stagiaires :  
Comment et par qui seront mesurés les effets au poste de travail :  
Actions correctives ou de pilotage souhaitées en cours de la formation :

### **COMMANDE DE LA FORMATION**

Date de retour de la proposition :  
Autres organismes contactés :  
Critères de sélection des centres de formation :  
Conditions d'achat :

FORMATIONS  
CONTINUES  
DES MÉTIERS  
INDUSTRIELS


[contact@adequation.tm.fr](mailto:contact@adequation.tm.fr)



### 3.2.3 Activité 3

Dans le modèle suivant, des précisions théoriques sur les cahiers des charges de la demande et de la réponse ; ainsi que les rôles des acteurs évoqués.

#### Modèle



**Modèle**  
page 1 sur 3

## CAHIER DES CHARGES

### 1. Introduction

#### 1.1. Présentation de l'entreprise :

Présenter l'entreprise (Nom, association ou société, adresse, téléphone, effectifs, secteur d'activité, réalisations, spécialités reconnues). Possibilité de joindre en annexe une plaquette de présentation de vos activités et le mentionner dans cette partie.

#### 1.2. Enjeux de la demande

- Décrire ce qui a créé le besoin de formation : réajustement des pratiques professionnelles internes, projet à développer, nouveau positionnement, nouveaux produits ou services à proposer, nouveaux outils.
- Décrire ce que la bonne réalisation du projet doit rapporter à l'échelle de l'entreprise (objectifs d'impact sur votre organisation et la qualité des prestations de services).

### 2. Contenu de la demande

#### 2.1. Objectifs de la formation :

- Décrire la ou les compétences professionnelles que la formation doit permettre de développer.

**Exemple :**

Accueillir l'utilisateur et l'orienter vers une de nos offres de service en fonction de sa demande. Respecter nos procédures et notre démarche qualité. Anticiper et être capable de gérer une situation de conflit avec un usager.

- Proposer si vous le souhaitez des objectifs pédagogiques théoriques et/ou opérationnels en lien avec le ou les objectifs de compétences décrits précédemment.

**Exemple :**

Connaître et savoir expliquer la démarche de l'entreprise et ses services. Connaître les techniques d'accueil, de questionnement et d'analyse de la demande d'un usager. Savoir mobiliser ces techniques lors de mises en situation. Connaître les techniques de gestion de conflits. Savoir mobiliser ces techniques dans le respect de valeurs et de procédures internes.

#### 2.2. Effectifs à former :

- Indiquer le nombre de stagiaires total à former ;
- Proposer une répartition par métier exercé, niveau de qualification, situation hiérarchique le cas échéant ;
- Proposer une répartition par niveau de maîtrise du ou des sujets de la formation : débutant, perfectionnement, renforcement expert.

### 2.3. Déroulement de la formation et niveau de contraintes

- Décrire à quelle(s) période(s) de l'année vous voulez voir la formation se réaliser ;
- Préciser si elle se fera en plusieurs groupes. Préciser les durées de mise à disposition des salariés sur des demi-journées ou journées complètes ;
- Proposer une répartition des modalités de formation : mobilisation de présentiel, de formation à distance, de formation en situation de travail, ou un mélange d'une ou plusieurs modalités ;
- Indiquer le(s) lieu(x) de la formation souhaitée(s) du fait notamment de votre capacité à mettre à disposition une salle, du matériels, ou si c'est à l'organisme de formation de proposer une solution à l'externe.

#### À noter :

Toutes les informations de cette partie sont en principe réunies dans votre dossier de demande formalisée que vous auriez réalisé en amont de la rédaction de ce cahier des charges. (Cf. Guide d'achat de prestations de formation. Préparer l'achat de formation). Il s'agira de les reprendre et de les mettre en forme dans cette partie.

## 3. Cadre attendu pour la prestation (niveau de détails libre)

### 3.1. Obligations réglementaires

**Le prestataire de formation doit être titulaire d'un n° de déclaration d'activité à jour.**

**Il s'engage à respecter la réglementation applicable en matière de formation professionnelle :**

- Les dispositions actuellement en vigueur dans le Code du Travail ;
- Fournir au client tout document attestant de la réalité et de la qualité de la formation achetée.

### 3.2. Sur les moyens humains mobilisés

**Le prestataire de formation mobilise les moyens nécessaires pour garantir le service attendu :**

- Fonctions pédagogiques (équipe de formateurs qualifiés) ;
- Fonction d'accueil, de suivi et d'encadrement des stagiaires ;
- Maintien et développement des compétences des formateurs et interlocuteurs mis à disposition.

### 3.3 Engagements du prestataire durant et à l'issue de la formation (exemples) :

- Se présenter auprès des stagiaires avant la formation (proposer un délai en jours) et leur remettre le programme définitif ;
- Assurer un accueil de qualité, la communication des informations, des supports pédagogiques nécessaires au bon déroulement de la formation ;
- Procéder à des tests de positionnement personnalisés au début de la formation ;
- Fournir tous les justificatifs prouvant la réalisation de chaque temps de formation prévues (feuilles d'émargement, attestations de présence, temps de connexion attestés) ;
- Procéder à une évaluation de la prestation auprès des stagiaires, complété de l'avis rédigé du ou des formateurs et en remettre une copie à l'entreprise (Préconisation : vous utiliserez la trame d'évaluation de la satisfaction conçue par l'entreprise) ;
- Adresser la facture dans le délai convenu avec l'acheteur.

### 3.4. Forme attendue de la réponse

**La réponse du prestataire est un dossier qui doit rassembler les éléments suivants :**

- 1** Une reformulation de la demande de formulation et ce qui est compris de ses enjeux ;
- 2** La présentation détaillée du secteur d'activité et les liens avec le sujet à traiter ;
- 3** Le projet de formation proposé et ses modalités pédagogiques ;
- 4** Les conditions d'organisation de la formation et réponses apportées aux contraintes éventuellement décrites ;
- 5** Le(s) CV et références du (des) formateur(s) ;
- 6** Le prix proposé et ses détails (notamment HT et TTC).

## 4. Procédure de sélection (si appel à propositions)

### 4.1. Conditions de réception de l'offre

Les dossiers de candidature seront à expédier :

- par voie postale en (X) exemplaire à l'adresse indiquée ci-dessous :

---



---

- et/ou par mail à :

---

**Le dossier de candidature comprendra, dans l'ordre précisé ci-dessous, en utilisant la trame de documents fournis pour les deux premiers points :**

- 1** Une fiche de présentation du candidat accompagné du (des) CV du (des) formateur(s) ;
- 2** Les proposition(s) pédagogique(s) ;
- 3** Proposition(s) financière(s) et les conditions générales de vente.

Date limite de retour des réponses : Le \_\_\_\_\_ au plus tard (cachet de la poste et/ou date du mail reçu)

### 4.2. Procédure d'instruction et notification des réponses

- Indiquer le délai d'instruction ;  
 Indiquer avant quelle date la réponse définitive sera notifiée pour chaque dossier retenu à l'étape d'instruction.



### 3.2.4 Activité 4

Voici un exemple d'un cahier des charges d'une formation.

- Lisez son contenu pour analyser ses rubriques et les informations qu'il fournit.

#### Exemple d'un cahier des charges d'une formation<sup>1</sup>

##### Cahier des charges pour l'organisation de modules « Initiation à l'élaboration d'un plan de formation »

###### I. Contexte justifiant l'action de formation

Les organisations et travailleurs du secteur non-marchand sont nombreux à ressentir le désir et la nécessité d'accroître leurs savoirs et leurs compétences, de développer leur potentiel humain, de partager leurs difficultés et leurs interrogations. La formation, entendue au sens large, est un des moyens pour rencontrer ces souhaits. Dans les institutions, elle n'est pas seulement l'affaire d'individus, mais également l'enjeu d'un collectif qui poursuit un objet social. Trop souvent encore, les initiatives de formation se prennent de manière disparate, sans faire partie d'un projet commun et concerté.

C'est pourquoi les partenaires sociaux gérant les différents Fonds sociaux du secteur non marchand ont décidé de sensibiliser les secteurs au plan de formation. Certaines organisations pratiquent déjà cette démarche. Les partenaires sociaux souhaitent cependant l'étendre. Ils prévoient par conséquent des moyens pouvant aider les institutions - selon leur rythme et leurs possibilités - à élaborer un plan de formation.

Les moyens envisagés pour le moment sont les suivants :

1. La diffusion d'une BROCHURE présentant les étapes d'élaboration d'un plan de formation et d'un DVD montrant des équipes du secteur non marchand dans l'une ou l'autre des phases du plan de formation
2. La FORMATION DE TRAVAILLEURS : les Fonds souhaitent organiser un module « Initiation à l'élaboration d'un plan de formation » pour les professionnels intéressés par la démarche et par sa mise en oeuvre au sein de leur organisation. C'est l'objet du présent cahier des charges.
3. Une AIDE EXTERIEURE : des Fonds vont proposer un soutien financier pour le recours à un appui extérieur. Celui-ci accompagnera l'organisation aux moments clés de l'élaboration du plan de formation
4. Progressivement à partir de 2009, une « BOITE A OUTILS » proposera des techniques pour permettre de réaliser chacune des étapes en fonction des réalités des services.
5. Suite à l'évaluation d'une première série de modules d'initiation, et selon les demandes, des modules d'approfondissement seront envisagés.

###### II) Présentation de l'association

Suite à l'accord interprofessionnel du 18 novembre 1988 instaurant une cotisation obligatoire prévoyant « des initiatives pour l'emploi et la formation des groupes à risque », les Commissions paritaires du Non-Marchand ont progressivement créé, par Convention collective de Travail (CCT), des Fonds sectoriels ayant notamment des objectifs liés à la formation.

L'APEF - association paritaire pour l'emploi et la formation - regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone, afin de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois.

Plus d'infos sur [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)

###### III. Contribution attendue du module d'initiation

Objectifs généraux :

1. S'approprier une logique globale et une méthodologie permettant l'élaboration d'un Plan de formation basé sur les besoins en compétences individuelles, collectives et organisationnelles
2. Prendre connaissance des étapes du Plan de formation afin de pouvoir les transposer et les adapter à leur organisation respective
3. Disposer d'outils pratiques permettant la mise en place d'un Plan de formation
4. Être conscient de l'articulation et des implications de la formation avec les autres stratégies de l'organisation

<sup>1</sup> Extrait de la boîte à outils (fiche n°25) du Plan de Formation. APEF asbl. Septembre 2009. [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)

5. Concevoir le Plan comme une démarche concertée avec les différents acteurs, et disposer d'outils de base en communication essentiels au bon déroulement de cette concertation.

#### Objectifs spécifiques

1. 1ère journée - objectiver le cadre de l'organisation (étape 1 du Plan) : analyse du cadre légal (statuts, missions, réglementations, projet pédagogique, etc.) et analyse organisationnelle (acteurs en présence, pratiques de formation, moyens humains et matériels...).
2. 2ème et 3ème journées : établir un diagnostic sur les besoins en compétences et sur les besoins en formation (étapes 2 et 3) et se concerter pour y parvenir (étape 4) :
  - i. l'analyse stratégique de l'organisation (projets de changement ou d'investissement, évolution des métiers, analyse des dysfonctionnements)
  - ii. les outils de base en communication essentiels à la concertation
  - iii. la concertation sociale et le Plan de formation : Délégation syndicale, Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), Conseil d'entreprise. Une intervention (1 heure maximum) de l'APEF est prévue à ce sujet au cours de la 3<sup>ème</sup> journée
  - iv. en fonction de l'intérêt des participants : développement de l'approche par profils de fonction, référentiels de compétences, bilan de compétences...
2. 4ème journée - comment opérationnaliser et mettre en œuvre le Plan de formation (étapes 5 et 6) :
  - i. formulation d'un cahier des charges, estimation des moyens nécessaires, exploration du marché de la formation
  - ii. suivi individualisé des projets des participants pour préciser les étapes du Plan de formation à approfondir dans leur organisation. Selon les modalités décidées par les Fonds Sociaux de formation, les organisations peuvent bénéficier d'un accompagnement extérieur de minimum 12 heures pour les aider à construire leur Plan de formation. A ce sujet, des permanents APEF et Fonds interviendront à la 3ème journée pour expliquer les modalités d'octroi de bourses selon les secteurs.

#### IV. Public visé

Les personnes visées plus particulièrement sont les PROFESSIONNELS des PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (moins de 50 travailleurs, et en moyenne de 20 à 25).

Ils sont soit déjà chargés des questions de formation par leur fonction ou par intérêt, ou envisagent de l'être. La participation ne sera donc pas réservée à des fonctions du type coordinateur pédagogique ou cadre.

#### V. Modalités d'organisation

DUREE : La durée de la formation est de 32 heures<sup>2</sup> (4 journées de 8 heures). Elle se déroule de 9h à 17h.

NOMBRE DE PARTICIPANTS : Minimum 6 - maximum 15 par module.

#### PERIODE DE REALISATION ET LIEUX DE FORMATION

A partir de janvier 2006, des modules ont été organisés en différents lieux de la Communauté Française. L'objectif est de poursuivre l'opération tant que la demande des organisations subsiste.

#### VI. Information et inscriptions

- L'APEF se charge de récolter les inscriptions et de communiquer à l'opérateur, avant le début de la formation, la liste des inscriptions en mentionnant les coordonnées des personnes et le secteur dont elles ressortent.
- La formation sera gratuite pour les participants.
- Les opérateurs seront informés par l'APEF des procédures à suivre pour les employeurs qui demanderont le bénéfice du Congé éducation payé.
- Les permanents de l'APEF concernés se répartiront une participation et une présence aux modules des différents opérateurs avec l'objectif de saisir les réactions du public formé face à l'élaboration d'un plan de formation. Cette participation ne constitue pas une démarche d'évaluation.

<sup>2</sup> Cette durée permet l'accès au Congé Education Payé.

#### **VII. Préparation et évaluation de l'action entre les opérateurs et l'APEF**

- Une réunion d'évaluation par opérateur est à prévoir.
- Une rencontre sera organisée avec les différents formateurs pour faire le point après une première série de cycles. Cette évaluation permettra de réorienter certaines modalités mais également d'envisager des modules d'approfondissement et de réorienter les autres types d'aide (appui extérieur, boîte à outils...)
- En fin de formation, il est demandé à l'opérateur de soumettre aux participants une fiche d'évaluation de la formation (fiche évaluation) et de transmettre à l'APEF une liste des présences.

#### **VIII. Présentation de l'organisme et des formateurs**

Il est demandé à l'organisme d'explicitier en quoi il peut se justifier d'une expérience significative dans ce type de formation. De la même manière il est demandé de préciser quels sont le(s) formateur(s) pressentis et d'en communiquer leur curriculum vitae.

#### **IX. Aspects financiers**

Il est demandé de préciser les coûts, pour les postes suivants, hors et avec TVA, et les postes exemptés de TVA et d'explicitier la composition de ces coûts :

Postes	Montant HTVA	Montant TVAC Ou exemption
<b>FORMATION</b>		
Coûts des prestations pour un cycle de 32 heures (4 journées)		
Coût de la participation du(des) formateur(s) à la demi-journée d'évaluation (si elle a lieu)		
Documents à remettre à chaque participant		
<b>LOGISTIQUE</b>		
Frais de déplacement des formateurs, par kilomètre		
<b>AUTRES FRAIS</b>		

#### **X) Procédure de sélection**

- L'opérateur précisera comment il compte rencontrer les objectifs attendus (cf. III) par le module, sur le plan du fond et de la forme, la méthodologie et les supports écrits, la présentation de l'organisme, les formateurs et les aspects financiers.
- Un comité interne de sélection prendra les décisions dans le mois qui suit la date limite de dépôt des candidatures. Les critères principaux de sélection sont : engagement à respecter le cahier des charges, avoir un formateur ayant une expérience professionnelle dans le domaine des plans de formation, expérience du secteur non-marchand, par priorité relevant du secteur associatif ou public.
- Une convention sera signée entre l'APEF et chacun des opérateurs de formation sélectionnés précisant les engagements respectifs des parties, les dates et lieux, clauses d'annulation et les modalités financières.

### 3.2.5 Activité 5

Dans l'activité suivante, extraite de *Mallette pédagogique interactive pour les enseignants et futurs enseignants de français en Algérie* (2011), deux cahiers des charges sont proposés.

- Analysez-les pour en identifier les éléments.
- **Cahier des charges 1.**



Le cahier des charges

## Activité de synthèse :

### Analyser les éléments constitutifs d'un cahier des charges

---

#### Consigne : cas n° 1

Après avoir pris connaissance du cas, vous devrez lire les différentes propositions concernant le contexte, les objectifs de l'entreprise, les bénéficiaires de l'action et les modalités de mise en œuvre de l'action. Vous indiquerez ensuite, par une croix, dans la colonne « Oui », celles que vous jugez exactes.

L'entreprise Rapidelec, spécialiste de l'électroménager, est confrontée à des difficultés car le marché est morose, les ventes stagnent et la concurrence s'accroît.

Cette société emploie 400 personnes dont 200 personnes au service commercial, 100 dans le service après-vente. Celui-ci est organisé en 10 agences régionales.

La société souhaite y développer ses ventes à partir de l'action de ses techniciens après-vente. Elle souhaite les former pour atteindre cet objectif. Vous êtes destinataire de l'appel d'offre de la société Rapidelec.

Les formations devront se dérouler dans les différentes régions et sur une période de 10 mois. Elles devront prendre en compte l'expérience des techniciens SAV et leur connaissance du réseau commercial local.

Dans les tableaux suivants, identifiez en cochant « oui » les éléments constitutifs du cahier des charges.



## Le cahier des charges

	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
Le contexte :	L'entreprise est en expansion	
	Souhaite développer ses parts de marché	
	Réorganise son activité commerciale	
	Embauche de nouveaux vendeurs	

	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
Les objectifs de l'entreprise :	Embaucher de nouveaux salariés	
	Former ses techniciens SAV	
	Renforcer la fonction commerciale sur l'après-vente	
	Lutter contre la concurrence	

	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
Les bénéficiaires de l'action :	Ce sont les commerciaux	
	Les responsables des agences régionales	
	Les techniciens SAV	
	L'ensemble du personnel	

	Cochez la ou les bonnes réponses	Oui
Les modalités de mise en œuvre demandées sont :	La formation devra se dérouler dans chaque région	
	La formation comprendra plusieurs sessions	
	La durée de la formation est déterminée par l'entreprise	
	Le nombre de participants par groupe est de 15 personnes	



2



## - Cahier des charges 2.



Le cahier des charges

## Activité de synthèse :

### Analyser les éléments constitutifs d'un cahier des charges

#### Consigne : cas n° 2

A partir du document que nous allons vous soumettre, retrouvez les éléments constitutifs d'un cahier des charges en vous appuyant sur le QQOCQP. Nous vous invitons à lister les rubriques du cahier des charges de la demande et à les renseigner.

Voici la lettre d'appel d'offre que vous avez reçue de M. Rossifleur :

*Ma société est une entreprise de fleurs à massifs du Val de Loire. Elle emploie 16 salariés permanents (dont 1 chef d'équipe, les autres sont des ouvriers qualifiés). Chaque année nous embauchons une quinzaine de saisonniers du 1<sup>er</sup> avril au 30 juin. Tous les ans il y a bien quelques problèmes mais l'année dernière, j'ai noté une dégradation importante : des tris de plantes mal faits, des chargements livrés en retard, d'où des problèmes avec des clients. De plus, les ouvriers permanents durant toute cette période se sont trouvés continuellement débordés alors que j'ai eu l'occasion de noter à plusieurs reprises des saisonniers inoccupés car on ne leur avait pas dit quoi faire. Je ne peux pas contrôler chaque salarié, d'autant que je suis souvent absent à cause de responsabilités syndicales importantes.*

*Je dispose d'un crédit pour la formation de mes salariés. J'ai donc décidé de profiter de cette possibilité pour apporter un élément de solution à ce problème de saisonniers et j'envisage donc une formation pour les ouvriers permanents.*

*Une bonne remise à jour des règles de calibrage et des conditions d'expédition leur permettrait de bien connaître les règles à respecter. Et si en même temps on pouvait leur donner quelques conseils pour encadrer les saisonniers, ce serait certainement un plus car ils ont de la peine à comprendre que leur rôle change quand ils ont avec eux un groupe de personnes peu expérimentées.*

*L'entreprise ne dispose pas d'une salle banalisée, mais j'aimerais qu'une partie de la formation se fasse sur place. Je ne pourrais pas libérer tous les permanents en même temps : pas plus d'un tiers de l'effectif à la fois et par demi-journées. La formation ne devra pas commencer avant janvier 2010.*

Nous vous invitons à remplir le **tableau vierge** de la façon suivante : dans la colonne de gauche vous inscrirez les rubriques du cahier des charges qui vous semblent pertinentes et dans celle de droite, les éléments de la demande correspondants à ces différentes rubriques. Vous devez remplir le tableau en indiquant toutes les rubriques nécessaires à l'établissement du cahier des charges.



1



Le cahier des charges

Les rubriques du cahier des charges	Vos réponses

*Activité élaborée à partir d'une étude de cas présentée dans Formateurs d'adultes - J.P. Martin et E. Savary - Cafoc de Nantes - Ed. Chronique Sociale - 1996*



### **3.3 Étapes de la conception du cahier des charges**

La conception du cahier des charges passe par plusieurs étapes qui implique la contribution des deux acteurs principaux de la démarche : le commanditaire et le prestataire. Ces étapes, nous les empruntons au document « *Mallette pédagogique interactive pour les enseignants et futurs enseignants de français en Algérie* ».

#### **3.3.1 Première étape : la découverte du cahier des charges**

Le cahier des charges, rappelons-le, établit une communication entre le commanditaire et le prestataire, pour la conception d'une formation appropriée. Le cahier des charges de la demande est le point de départ de ce processus de conception : ce document permet en effet au prestataire d'avoir certaines informations sur les attentes du commanditaire. Lorsqu'il reçoit le cahier des charges de la demande, le prestataire doit d'abord le lire, l'analyser pour rédiger sa réponse. Une première lecture-découverte est ainsi indispensable. Cette lecture permet au prestataire de formuler ses premières impressions sous la forme de remarques générales, qui précisent ce qui est clair et ce qui ne l'est pas.

Le prestataire doit se poser certaines questions pour aboutir à ces remarques :

- La demande est-elle claire ?
- Quels sont les éléments qui manquent ?
- Quelles sont les attentes du commanditaire ?
- Ses exigences sont-elles mentionnées ?
- Y a-t-il une contradiction entre les besoins et les objectifs ?
- ...

Ces questions, non-exhaustives, constituent ainsi une première évaluation du cahier des charges de la demande, à travers laquelle certaines questions sont notées par le prestataire. Les premières remarques du prestataire sont à valider à travers la deuxième lecture, cette fois-ci analytique du document.

#### **3.3.2 Deuxième étape : l'analyse détaillée du cahier des charges**

Cette deuxième phase de la conception du cahier des charges de la formation requiert l'analyse détaillée des différentes rubriques, constituant la demande. Pour chacune des rubriques, des questions orientent le raisonnement du prestataire.

### 3.3.2.1 Le contexte

Le document cité ci-dessus cite plusieurs questions qu'il convient de se poser pour analyser le contexte de la demande. Parmi ces questions :

- Quel est le problème qui est à l'origine de la demande ?
- Quelle est la nature de ce problème ?
- Qui est le demandeur ? Est-il le commanditaire ?
- Quels sont les acteurs impliqués dans la demande ?
- Quels sont les enjeux de ces acteurs ?
- A-t-on pris en considération les avis et les besoins des bénéficiaires ?

Toutes ces questions que se pose le prestataire lui permettent de comprendre pleinement la demande, son origine, sa nature, ses acteurs et leurs objectifs... ; ce qui lui permet de tenir compte de toutes ces données dans la formulation de propositions pertinentes. Rappelons que les besoins sont à décrire dans la demande pour permettre au prestataire de les prendre en considération dans la formulation ou évaluation des objectifs visés. Ces objectifs attendus constituent le deuxième élément analysé par le prestataire.

### 3.3.2.2 Objectifs et résultats attendus

Le deuxième élément indispensable dans la demande est les objectifs de la formation, que doit formuler le prestataire. Ce sont des objectifs généraux, qui révèlent les attentes du commanditaire au terme de la formation commandée. Précisons que ces objectifs peuvent concerner l'institution (augmentation des ventes), les services (amélioration des stratégies de commercialisation), les postes (maîtrise d'une nouvelle technologie) ou les individus (changement d'attitudes).

Les questions que se pose le prestataire sur les objectifs sont différentes. Entre autres, citons :

- Le commanditaire a-t-il annoncé explicitement les objectifs ?
- Ces objectifs sont-ils pertinents ? Correspondent-ils aux besoins communiqués ?
- Est-il possible de les atteindre à travers une formation de courte durée ?
- Ces objectifs peuvent-ils être répartis en objectifs pédagogiques ?
- Nécessitent-ils une révision pour les rendre plus faisables ?

La précision des objectifs est de prime abord la tâche du commanditaire qui doit les formuler en tenant compte des besoins analysés du public concerné. Cependant, le prestataire doit les réviser, les corriger et les reformuler pour les rendre plus cohérents et plus réalisables.

### 3.3.2.3 Public cible

Toutes les informations sur les bénéficiaires sont à analyser. Le prestataire doit en effet vérifier si le commanditaire lui communique des précisions sur ce public. Ces précisions concernent :

- Les connaissances des bénéficiaires et leurs compétences,
- Leurs postes et leurs rôles dans l'entreprise,
- Leurs attentes et leurs motivations,
- Leurs compétences dans le domaine de la formation,
- La possibilité de mobiliser des personnes du public cible,
- Les caractéristiques des bénéficiaires (âge, niveau, intérêts...) ...

Si ces informations ne sont pas fournies, le prestataire doit les demander auprès du commanditaire. Ces précisions sont en effet indispensables pour la conception de dispositifs de formation adaptés aux besoins exprimés ou analysés.

### 3.3.2.4 Le dispositif pédagogique

De prime abord, la conception du dispositif pédagogique est la tâche du prestataire. Cela n'exclut pas toutefois la contribution du commanditaire, qui peut proposer quelques précisions sur les objectifs pédagogiques, les méthodes à adopter, les activités... Ces propositions sont à prendre en considération par le prestataire qui doit les évaluer pour retenir ce qui convient aux objectifs retenus. Parmi les questions que se pose celui-ci, nous citons :

- Le commanditaire intervient-il dans la conception du dispositif pédagogique ?
- Émet-il des propositions sur les activités à exploiter et sur les méthodes à adopter ?
- Des objectifs pédagogiques sont-ils proposés ?

Le commanditaire peut également apporter quelques précisions sur les formateurs à impliquer dans la formation. Parmi les questions que se pose le prestataire :

- Les formateurs sont-ils désignés par le commanditaire ?
- Sont-ils des personnes de l'institution ?
- Sont-ils désignés dans les bénéficiaires ?

- Sollicite-t-il des formateurs étrangers ?
- Quelles tâches attend-t-il de ces formateurs ? Sont-ils chargés des connaissances théoriques ? Assurent-ils des formations pratiques ?

Les propositions du commanditaire doivent être minutieusement analysées par le prestataire qui ne peut pas les ignorer. En fait, ces propositions permettent parfois de dégager certaines de ses exigences et de ses attentes ; ce qui permet par la suite de proposer une formation appropriée. Rappelons toutefois que les propositions sur le dispositif pédagogiques ne sont pas fréquentes dans les cahiers des charges de la demande ; cette tâche étant souvent réalisée par le prestataire.

### **3.3.2.5 Les exigences**

Dans sa demande, le commanditaire précise les besoins et les objectifs de la formation ; qui seront négociés ultérieurement avec le prestataire. Il peut également formuler certaines contraintes pour la mise en œuvre de la formation. Contrairement aux objectifs de formation souvent négociables, les contraintes sont à prendre en considération par le prestataire pour la proposition et la conception du projet pédagogique. En effet, elles sont émises pour assurer le bon déroulement de la formation, sans gêner les tâches des bénéficiaires-fonctionnaires ; qui contribuent dans la productivité de l'entreprise.

Parmi les questions que se pose le prestataire pour cerner ces exigences :

- Le commanditaire a-t-il des exigences à prendre en considération ?
- Ces exigences sont-elles relatives à la mise en œuvre ?
- Concernent-elles les dates et la durée de la formation ? Les lieux ? Les moyens à mettre en œuvre ?
- Ces exigences impactent-elles les choix pédagogiques ?
- Le commanditaire fixe-t-il le budget réservé à la réalisation de la formation ? Quels éléments ce budget couvre-t-il ?

### **3.3.2.6 L'évaluation**

Comme le commanditaire peut proposer des éléments relatifs au dispositif évaluatif, il peut également communiquer au prestataire quelques propositions concernant l'évaluation. Celui-ci se pose les questions suivantes :

- Quelle importance le commanditaire accorde-t-il à l'évaluation ?
- Est-elle prévue dans la demande ? Quelle est sa fréquence ? Quels sont les moments de son introduction ?

- Qui sont les acteurs impliqués dans ce processus ?
- Les outils de mesure sont-ils précisés ?
- Les outils de jugement sont-ils communiqués ?

Ces questions concernant l'évaluation, si elles ne sont pas précisées, sont posées par le prestataire au commanditaire pour comprendre ses attentes et concevoir une formation qui y répond.

### **3.3.3 Troisième étape : négociation et réponses aux questions**

Cette étape réunit les deux acteurs de la conception pour négocier les éléments retenus suite à la lecture-analyse de la demande. La négociation porte ainsi sur les éléments auxquels cette demande ne répond pas. Certaines des questions posées par le prestataire ne trouvent pas leurs réponses dans la demande, le prestataire demande ces réponses au commanditaire ; qui doit lui donner les précisions souhaitées.

Cette phase de négociation peut être organisée dans une réunion en présentiel, à distance ou par écrit. A travers cette phase, le prestataire obtient des précisions sur :

- Les informations qui manquent dans la demande,
- Les éléments qui nécessitent des éclaircissements,
- Les propositions du commanditaire.

Les précisions collectées permettent au prestataire de vérifier ses propositions qu'il expose au commanditaire pour les négocier.

Cette phase permet ainsi la compréhension de tous les éléments de la demande ; de tenir compte des précisions du commanditaire et de les exploiter pour la finalisation des propositions. Avant cette phase, le prestataire prépare déjà quelques propositions sur la formation ; et la négociation constitue le moment de leur discussion et de leur validation.

### **3.3.4 Quatrième étape : rédaction du document**

La phase de négociation apporte toutes les données nécessaires à la rédaction du cahier des charges de la formation. Le prestataire s'appuie sur les précisions et les propositions négociées pour rédiger ce document, qui doit être constitué de plusieurs rubriques. Dans certains cas, où le cahier de la demande est précis et clair, le prestataire reprend les rubriques qui y sont proposées et y ajoute des précisions sur le dispositif pédagogique, les objectifs pédagogiques, les contenus, les méthodes, les activités, les formes de travail, les modalités d'évaluation... ; des précisions que le commanditaire ne peut donner. Dans d'autres cas, le

prestataire s'appuie sur les données de la demande ; mais il apporte les modifications, les corrections et les précisions nécessaires. En effet, si les objectifs généraux ne sont pas bien formulés par le commanditaire, le prestataire doit les préciser pour les rendre réalisables. Dans les deux cas, la rédaction du cahier des charges de la formation requiert du prestataire clarté, précision et pertinence ; qualités qui nécessitent le choix d'un prestataire compétent. A quels critères le commanditaire recourt-il pour sélectionner le prestataire ?

## 3.4 Applications

### 3.4.1 Activité 1

Choisissez les bonnes réponses et justifiez vos choix.

- Les acteurs impliqués dans la conception du CDC
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le financeur
  - Le bénéficiaire
- Le cahier des charges de la demande est rédigé par
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le financeur
  - Le bénéficiaire
- Une première lecture-appréciation est réalisée par
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le prestataire
  - Le financeur
  - Le bénéficiaire
- A travers cette lecture-appréciation, on précise
  - Les attentes du prestataire
  - Les besoins des bénéficiaires
  - Le bilan de la formation
  - Les points ambigus
  - Les points clairs
- La lecture détaillée de la demande porte sur
  - Les besoins
  - Les objectifs généraux
  - Les objectifs pédagogiques
  - Les contenus de la formation

- Les méthodes et les activités
- Les exigences du commanditaire
- Le cahier des charges de la demande ne précise pas
  - Les besoins
  - Les objectifs pédagogiques
  - Les objectifs généraux
  - Les contenus de la formation
  - Les exigences
  - Le dispositif pédagogique
- Le cahier des charges de la réponse ne précise pas
  - Les besoins
  - Les objectifs pédagogiques
  - Les objectifs généraux
  - Les contenus de la formation
  - Les exigences
  - Le dispositif pédagogique
- Le cahier des charges de la formation
  - Précise les règles à suivre
  - Détaille le bilan de la formation
  - Précise les limites de la formation
  - Informe les acteurs impliqués
  - Oriente les formateurs dans la conception des contenus
- Les acteurs impliqués dans la négociation sont
  - Le commanditaire
  - Le bénéficiaire
  - Le financeur
  - Le prestataire
  - Le formateur
- Cette négociation permet de
  - Finaliser la demande
  - Finaliser la réponse
  - Réviser la réponse

- Obtenir une première version de la réponse
- Préciser les objectifs généraux
- S'assurer des attentes du commanditaire

### 3.4.2 Activité 2

Voici un appel d'offre extrait des activités proposées dans *Mallette pédagogique interactive pour les enseignants et futurs enseignants de français en Algérie* (2011).

#### **Lettre d'appel d'offre**

« Ma société est une entreprise de fleurs. Elle emploie 16 salariés permanents (dont 1 chef d'équipe, les autres sont des ouvriers qualifiés). Chaque année, nous embauchons une quinzaine de saisonniers du 1er avril au 30 juin. Tous les ans, il y a bien quelques problèmes mais l'année dernière, j'ai noté une dégradation importante: des tris de plantes mal faits, des chargements livrés en retard, d'où des problèmes avec les clients. De plus, les ouvriers permanents durant cette période se sont trouvés continuellement débordés alors que j'ai eu l'occasion de noter à plusieurs reprises des saisonniers inoccupés car on ne leur avait pas dit quoi faire. Je ne peux pas contrôler chaque salarié, d'autant que je suis souvent absent à cause de responsabilités syndicales importantes.

Je dispose d'un crédit pour la formation de mes salariés. J'ai donc décidé de profiter de cette possibilité pour apporter un élément de solution à ce problème de saisonniers et j'envisage une formation pour les ouvriers permanents.

Une bonne remise à jour des règles de calibrage et des conditions d'expédition leur permettrait de bien connaître les règles à respecter. Et si en même temps on pouvait leur donner quelques conseils pour encadrer les saisonniers, ce serait certainement un plus car ils ont de la peine à comprendre que leur rôle change quand ils ont avec eux un groupe non expérimenté.

L'entreprise ne dispose pas d'une salle banalisée, mais j'aimerais qu'une partie de la formation se fasse sur place. Je ne pourrai pas libérer tous les permanents en même temps: pas plus d'un tiers de l'effectif à la fois et par demi-journées. La formation ne devra pas commencer avant janvier 2010 ».

- Lisez cette demande puis précisez les informations qu'elle contient.
- Élaborez le cahier des charges de la demande qui correspond à cette lettre.

### 3.4.3 Activité 3

En vous appuyant sur la demande de l'activité précédente, élaborer le cahier des charges de la réponse. Vous y précisez :

<b>Le demandeur</b>	
<b>Le public</b>	
<b>Les objectifs</b>	
<b>Les contenus</b>	
<b>Les modalités</b>	
<b>La date</b>	
<b>Le lieu</b>	
<b>Le budget</b>	

### 3.4.4 Activité 4

Élaborez le cahier des charges de la réponse, qui correspondent aux demandes ci-dessous.

#### **Cahier des charges 1**

<b>Qui ?</b>	
<b>A qui ?</b>	
<b>Quoi ?</b>	
<b>Comment ?</b>	
<b>Pourquoi ?</b>	
<b>Quand ?</b>	
<b>Où ?</b>	

#### **Lettre d'offre 1**

Je suis le directeur de l'agence internationale de commercialisation des produits pharmaceutiques. Située à Alger, notre agence emploie 30 salariés permanents. Seulement 18 employés sont chargés de la gestion des relations internationales: ils doivent répondre aux appels des agences européennes (françaises et allemandes), leur envoyer des rapports et répondre à leurs mails.

Au niveau national, l'entreprise n'a pas de problèmes avec les collaborateurs et les clients. Mais, pour ce qui est des affaires internationales, nous sommes souvent contraints de solliciter des experts, des traducteurs et parfois des étudiants pour gérer les situations problèmes, dues essentiellement à l'incompétence linguistique de nos employés.

Pour régler ce problème, nous souhaitons proposer une formation en langues étrangères à nos employés chargés des relations internationales. Cette formation qui sera financée par l'agence devrait se dérouler au niveau de notre salle de réunion. Elle doit être finalisée avant mars 2025 car des conventions vont être signées avec deux agences en Espagne et nous comptons élargir notre réseau vers des pays américains.

Le budget de réalisation ne doit pas dépasser 500.000 dinars.

Cette formation devrait leur permettre de réaliser facilement les tâches qui leur sont attribuées. Mentionnons que les employés du service des relations étrangères sont répartis sur trois bureaux et dans chaque bureau un seul employé est chargé de répondre aux appels. Ces employés ne sont pas impliqués dans la rédaction des rapports et des mails.

## **Cahier des charges 2**

<b>Qui ?</b>	
<b>A qui ?</b>	
<b>Quoi ?</b>	
<b>Comment ?</b>	
<b>Pourquoi ?</b>	
<b>Quand ?</b>	
<b>Où ?</b>	

## **Lettre d'offre 2**

Notre maison de retraite, située à Paris, accueille des personnes âgées de plusieurs pays (Algérie, Tunisie, Maroc, Espagne et Allemagne). Elle leur fournit des services d'hébergement, de restauration et de soin; grâce à un personnel compétent constitué de 300 employés répartis sur plusieurs services.

Récemment, le service activités culturelles vient d'être inauguré. Son objectif est de programmer des activités, les animer et impliquer les personnes âgées. Ces tâches supposent des compétences linguistiques chez les 36 employés constituant ce service: ils doivent communiquer avec les personnes âgées pour discuter leurs idées, leurs productions, leurs projets...et préparer les activités programmées.

Nous avons décidé de programmer une formation en langues étrangères destinée au tiers ( $\frac{1}{3}$ ) des employés de ce service, c'est-à-dire aux employés chargés de la réalisation des activités culturelles, les autres étant bénévoles ou chargés de tâches essentiellement administratives. La formation doit être finalisée avant le mois de mai pour lancer les activités culturelles. Il est possible de la programmer au niveau de notre maison; mais pour des raisons administratives, il est préférable de nous proposer un lieu assez proche pour que les employés soient libérés quotidiennement (le weekend excepté) de 10:00 à 14:00.

La formation doit leur permettre de comprendre et de produire des énoncés cohérents pour répartir les tâches, gérer les personnes âgées au cours de la réalisation et répondre à leurs demandes.

Le budget consacré à la formation ne doit pas dépasser 2000 euros.

### **3.4.5 Activité 5 (collective)**

Constituez des sous-groupes de cinq étudiants.

Chaque sous-groupe s'appuie sur les modèles précédents pour rédiger une lettre où un public est visé, les besoins sont communiqués et les exigences à respecter sont précisées.

Tout sous-groupe lit la lettre rédigée par un autre sous-groupe pour rédiger un cahier des charges qui répond à la demande formulée.

**N.B.** La rédaction du cahier des charges de la réponse doit suivre les étapes précédemment énumérées.

### 3.5 Choix du prestataire : deux possibilités

Pour sélectionner un prestataire capable de répondre efficacement à la demande du commanditaire, plusieurs critères sont pris en considération. Nous les présenterons selon deux cas précis.

#### 3.5.1 Prestataire sélectionné par le commanditaire

Dans le premier cas, le commanditaire peut contacter directement un prestataire et le charger de réaliser le cahier des charges de la formation. Ce choix est souvent régi par des critères précis que nous détaillons dans les points qui suivent :

- **La pérennité de l'organisme** : L'ancienneté de l'entreprise est souvent un critère décisif dans sa sélection pour la conception de la formation ; cette ancienneté étant souvent associée à sa compétence et une excellente qualité de travail. La capacité de l'organisme à s'imposer, en dépit de la concurrence ; est un indicateur également de sa compétence dans le domaine.
- **Son niveau de compétence** : Le deuxième critère est le niveau de compétence. Chaque commanditaire, avant de choisir un prestataire, évalue sa compétence à travers la consultation de ses travaux précédents, qui fournissent un aperçu assez fidèle sur sa capacité à réussir la tâche à lui assigner.
- **Sa proximité géographique** : Cette proximité peut parfois contraindre le commanditaire à opter pour un prestataire précis. Elle permet en effet l'organisation de réunions et la multiplication des rencontres pour la discussion et la négociation des propositions : l'ajustement des démarches et modalités, la révision des contenus et modalités...
- **Sa connaissance du secteur** : Un prestataire, qui a des compétences et des capacités dans le domaine de l'activité de l'entreprise, est privilégié par le commanditaire. Sa connaissance du secteur lui permet de sélectionner des contenus, démarches, activités...

#### 3.5.2 Meilleure réponse choisie par le commanditaire

Dans le deuxième cas, un appel d'offre publié est lancé par le commanditaire ; qui reçoit plusieurs propositions, ou réponses. Pour sélectionner la meilleure proposition, celle qui répond au mieux aux attentes du commanditaire, plusieurs critères sont pris en considération :

« **La compréhension de la demande** ; le commanditaire s'attachera à la capacité d'écoute du prestataire, à sa façon de reformuler le problème posé ;

**La qualité de l'ingénierie de formation** ; le commanditaire étudiera la capacité du prestataire à proposer des dispositifs de pilotage, suivi et évaluation ainsi que le soin apporté à l'analyse de besoins ;

**La qualité de l'ingénierie pédagogique** ; le commanditaire vérifiera que le processus pédagogique sera outillé et pertinent. Il s'assurera que le prestataire a réellement les possibilités et compétences pour réaliser l'action.

**L'implication dans le projet** ; il s'agit de détecter l'enjeu que représente le projet pour le prestataire (ex. : le prestataire peut profiter du projet pour développer un nouveau produit, faire une opération commerciale...). Le niveau d'implication peut se détecter dans les échanges avec le prestataire, dans le soin qu'il apporte à la réponse ;

**L'investissement formation** ; ce sont les tarifs annoncés et ce qu'ils comprennent avant négociation » (Lemnouar, Pégourié-Khellef, 2011).

Dans les deux cas, la négociation des propositions du prestataire et la prise en considération des attentes du commanditaire sont à prendre en considération pour concevoir une formation adaptée aux besoins des publics visés.

### **3.6 Les niveaux d'objectifs**

Plusieurs niveaux d'objectifs sont distingués dans les formations, ce qui détermine plusieurs niveaux d'évaluation. Il en existe trois : les objectifs d'impact, les objectifs de formation et les objectifs pédagogiques.

#### **3.6.1 Les objectifs d'impact**

Ce premier niveau d'objectifs correspond à ceux liés à l'entreprise. Ils renvoient aux résultats attendus au terme de la formation sur l'entreprise, son fonctionnement, son organisation, sa production... (amélioration des conditions de travail, augmentation de la production...). Ils sont exprimés sous forme d'éléments observables ou indicateurs pour déterminer les changements attendus à travers la formation conçue. Ces objectifs figurent dans le cahier des charges de la formation. Le prestataire doit en effet les prendre en considération dans la conception du dispositif pédagogique.

#### **3.6.2 Les objectifs de formation**

Contrairement aux objectifs d'impact qui correspondent à ceux de l'entreprise, les objectifs de formation concernent les résultats attendus au niveau des compétences du personnel formé. Ils expriment en effet les compétences à développer chez les fonctionnaires formés pour

améliorer leur rendement et leur efficacité dans leur poste de travail. Comme les objectifs d'impact, ces objectifs figurent également dans le cahier des charges de la formation, soit globalement ou d'une manière détaillée. Dans les deux cas, il est important de les subdiviser en objectifs pédagogiques, qui peuvent être concrétisés sous forme de contenus, stratégies, méthodes...

### **3.6.3 Les objectifs pédagogiques**

Ces objectifs correspondent aux résultats à atteindre pour pouvoir réaliser les objectifs de formations. Ce sont les formateurs qui les formulent pour identifier les contenus, les activités, les stratégies... à exploiter pour atteindre les objectifs de formation, qui permettent d'atteindre ceux d'impact. Ces objectifs ne figurent pas dans le cahier des charges de la formation. Ils relèvent de l'ingénierie pédagogique, et orientent les formateurs dans le choix et la conception d'activités évaluatives appropriées.

## 3.7 Applications

### 3.7.1 Activité 1

Développez la citation suivante, qui explique en quoi consiste la méthode SMART, employée pour la formulation des objectifs.

Les objectifs SMART sont une méthode de fixation d'objectifs utilisée en entreprise et en management pour aider à définir des objectifs clairs et mesurables. SMART est un acronyme qui signifie : Specific (spécifique) : l'objectif doit être clairement défini et spécifique ; Mesurable (mesurable) : l'objectif doit être quantifiable et mesurable pour permettre une évaluation objective ; Achievable (atteignable) : l'objectif doit être réaliste et réalisable ; Relevant (pertinent) : l'objectif doit être en rapport avec les priorités de l'entreprise ; Time-bound (temporel) : l'objectif doit être fixé dans un délai défini. (Lanore, 2023).

### 3.7.2 Activité 2

Répondez par vrai ou faux et corrigez ce qui est incorrect.

- Le prestataire, qui doit analyser les besoins des bénéficiaires, est sélectionné par le commanditaire.
  - Vrai
  - Faux
  - Correction : .....
- L'ancienneté du prestataire est le critère-clé pris en compte par le commanditaire pour le sélectionner
  - Vrai
  - Faux
  - Correction : .....
- L'ancienneté du prestataire détermine sa compétence dans le domaine
  - Vrai
  - Faux
  - Correction
- L'ancienneté de l'entreprise est un critère mineur, rarement pris en compte, dans sa sélection
  - Vrai
  - Faux

- Correction
  - La qualité de la formation dépend de la compétence du prestataire
    - Vrai
    - Faux
    - Correction
  - Les projets déjà réalisés par le prestataire sont à consulter avant de prendre de le solliciter
- Vrai
- Faux
- Correction
  - La capacité du prestataire à s'imposer dans le marché du travail détermine sa compétence
- Vrai
- Faux
- Correction
  - De tous les critères à retenir, la proximité géographique est le plus important
- Vrai
- Faux
- Correction
  - L'implication du prestataire dans le projet est évaluée à travers la qualité des propositions formulées
- Vrai
- Faux
- Correction

### 3.7.3 Activité 3

Choisissez les bonnes réponses et justifiez vos choix.

- Le prestataire est sélectionné par
  - Le demandeur
  - Le commanditaire
  - Le bénéficiaire
  - Le financeur
- Le prestataire est sélectionné en tenant compte pour

- Sa compétence communicative
- Sa compétence dans le domaine
- Son expérience dans le secteur
- Son ancienneté dans la conception des formations
- Ses relations avec les entreprises
- Pour évaluer la compétence du prestataire, le commanditaire tient compte de
  - Ses déclarations au cours des réunions
  - Ses travaux antérieurs dans le secteur
  - Ses propositions sur la formation souhaitée
  - Ses attitudes au cours des rencontres
- Les réunions entre les acteurs impliqués dans la conception du cahier des charges assurent
  - La discussion et la négociation des propositions
  - La révision des contenus et des activités pédagogiques
  - La modification de la durée impartie à la formation
  - La résolution des problèmes éventuels
  - La gestion du budget consacré à la formation
- Les outils technologiques minimisent l'importance de
  - La pérennité de l'organisme
  - La proximité géographique
  - La compétence du prestataire
  - La connaissance du secteur
- La réponse sélectionnée par le commanditaire est celle qui
  - Répond aux exigences précisées
  - Ne dépasse pas le budget réservé au projet
  - Tient compte des besoins et des attentes
  - Propose un dispositif pédagogique
  - Propose des formateurs compétents
- Une meilleure qualité d'ingénierie pédagogique permet de
  - Fixer des objectifs généraux pertinents
  - Proposer des activités pédagogiques adaptées
  - Sélectionner des formateurs compétents
  - Respecter la durée de réalisation

- Définir les modalités d'évaluation

### 3.7.4 Activité 4

Classez les objectifs suivants dans le tableau :

- Introduction d'une nouvelle technologie
- Rédiger un mail professionnel
- Améliorer les conditions de sécurité
- Rédiger des rapports de réunions
- Identifier les caractéristiques d'une publicité
- Maîtriser la nouvelle technologie pour améliorer la production
- Classer les publics visés selon leurs besoins
- Identifier les temps à exploiter dans la communication courante
- Améliorer la qualité de la production
- Maîtriser les caractéristiques de l'oral/l'écrit
- Augmenter le nombre de pièces produites
- Exploiter les outils d'IA pour le design des publicités
- Réorganiser les services de la société
- Maîtriser la langue anglaise pour faciliter la communication avec les collaborateurs étrangers
- Comprendre les expressions figées de la langue anglaise pour les exploiter à bon escient

Objectifs d'impact	Objectifs de formation	Objectifs pédagogiques

### 3.7.5 Activité 5

Constituez des sous-groupes pour réaliser l'activité qui suit, proposée par Lemnouar et Pégourié-Khellef (2011).

## Activité de synthèse :

### Analyser une demande de formation et valider la réponse

#### Consigne

Après avoir pris connaissance du cas ci-dessous et des 3 propositions des organismes de formation qui ont répondu à la demande de l'entreprise, vous devrez analyser, à partir du tableau fourni, les 3 réponses et déterminer la meilleure.

#### Présentation de l'entreprise Fruits et Légumes du Terroir.

Nous sommes une entreprise implantée en Val de Loire depuis deux générations qui produit principalement des champignons, des asperges, des fraises et des framboises.

Nous conditionnons nos produits et les expédions en France et à l'étranger.

Nous disposons d'un personnel permanent de 32 personnes dont :

- 1 Directeur général
- 1 Responsable logistique
- 1 Responsable clientèle
- 1 Responsable atelier de conditionnement
- 1 Comptable
- 4 Chefs d'équipe qui organisent le travail en fonction des commandes et gèrent les ouvriers.

Durant la période de production de la fraise et de la framboise, l'entreprise fait appel à des saisonniers qui ramassent les fruits et les placent dans les barquettes qui sont ensuite pesées et vérifiées par le responsable de l'atelier de conditionnement.

Nous souhaitons résoudre, avec la formation, les problèmes auxquels nous sommes confrontés :

- les fruits placés dans les barquettes sont parfois abîmés et nous avons des réclamations des clients de plus en plus nombreuses ;
- les barquettes sont parfois déchirées ou déformées ;
- les saisonniers sont souvent inoccupés alors que les personnels permanents sont débordés ;
- le responsable du conditionnement ne peut pas vérifier chaque barquette et il demande que l'on forme les saisonniers ;
- le climat général se dégrade, des absences, des conflits de personnes se déclarent.



1



#### La demande de formation

Remarque : la qualité des barquettes n'est pas en cause, pas plus que les opérations liées au transport.

Nous ne pouvons pas consacrer beaucoup de moyens à la formation des saisonniers et nous désirons que la formation s'adresse plutôt aux personnels permanents.

La formation devra se dérouler à la fin du mois d'août, sur place. Elle devra prendre en compte les contraintes liées aux activités et horaires de travail.

#### Réponse 1

##### Rappel du contexte.

Vous êtes une entreprise productrice de fruits et légumes saisonniers et fragiles. Votre service clientèle est destinataire de plaintes de clients concernant la qualité des fruits (framboises et fraises) et de leur conditionnement. Vous souhaitez résoudre ces problèmes par une action de formation à la fin du mois d'août dans votre entreprise.

Les objectifs principaux de la formation sont :

- l'amélioration des compétences techniques des ramasseurs, notamment les saisonniers
- l'optimisation de l'organisation du travail de ramassage et de conditionnement manuel réalisé par les permanents et les saisonniers de manière à viser une plus grande efficacité de tous les personnels.

##### Notre proposition

**Durée de la formation :** 2 jours

**Public :** personnel de ramassage et de conditionnement permanent et saisonnier

##### Contenu prévisionnel

- Exposé par les responsables du service clientèle et conditionnement des principales anomalies/dysfonctionnements et de leurs conséquences.
- Echanges avec les participants, synthèse par le formateur.
- Apports théoriques sur les règles de ramassage, de calibrage et de conditionnement pour les 2 types de produits.
- Elaboration d'un mémento rappelant les règles.

**Méthode pédagogique :** exposés, vidéos, échanges, synthèses



2



## Réponse 2

### Rappel du contexte.

Implantée dans le Val de Loire depuis longtemps, votre entreprise achemine des produits fragiles issus de l'horticulture, en France et à l'étranger. Vous employez des saisonniers pour le ramassage et le conditionnement des fraises et des framboises. Vous avez constaté une dégradation de l'ambiance au sein des équipes suite à une répartition du travail qui ne permet pas à chacun d'être occupé. Par ailleurs, des clients se plaignent de la qualité des fruits et de leur emballage. Vous demandez la mise en place d'une formation pour résoudre ces problèmes. Il nous semble indispensable de travailler prioritairement avec l'encadrement.

### Notre proposition

**Objectif de la formation :** développer les compétences des bénéficiaires en organisation et en encadrement d'équipe sur le terrain

**Public bénéficiaire :** 4 chefs d'équipe  
le responsable du conditionnement

**Durée :** 3 jours

#### Contenu :

**Module 1 :** l'organisation du travail adaptée au contexte et aux enjeux de votre entreprise.

**Module 2 :** le management d'équipe : analyse des dysfonctionnements et pistes d'amélioration.

**Module 3 :** la gestion des conflits : études des différentes situations conflictuelles repérées dans le service et apports méthodologiques pour les anticiper et les résoudre.

**Méthode pédagogique :** apports théoriques, jeux de rôles, échanges.



## Réponse 3

### Votre demande :

Vous nous avez sollicités en raison de la fois de notre expertise technique liée à votre secteur d'activité et de nos compétences avérées en organisation du travail et formation.

Vous êtes confrontés à une situation dégradée et préoccupante commercialement puisque vos clients se plaignent de la qualité de vos produits. Il y a donc différents enjeux pour vous, à la fois internes et externes.

Il nous apparaît donc indispensable de prévoir 2 actions de formation : l'une s'adressant à l'encadrement et l'autre au personnel permanent de ramassage.

### Notre proposition de formation

**Action 1 : public bénéficiaire : les personnels d'encadrement** (le responsable conditionnement et les 4 chefs d'équipe).

L'objectif de la formation visera le développement des compétences d'encadrement et particulièrement :

- comment développer la motivation des collaborateurs ;
- comment anticiper les conflits ;
- comment organiser efficacement le travail (répartir, coordonner, contrôler).

**Action 2 : public bénéficiaire : les personnels de ramassage permanents**

Il s'agira, par l'échange de pratiques, de renforcer leurs compétences au plan technique et de leur faire acquérir des compétences de premier niveau d'encadrement afin qu'ils puissent être, sur le terrain, le relais des chefs d'équipe.

#### Organisation et durée des formations

Nous vous proposons de faire animer ces 2 actions par 2 formateurs différents. Elles pourront avoir lieu en parallèle.

L'action n°1 se déroulera sur 3 jours consécutifs ou non, selon vos possibilités.

L'action n°2 comprendra également 3 jours dont 2 seront consacrés à l'acquisition des compétences d'encadrement.



La demande de formation

Un retour d'expérience d'une demi-journée avec l'ensemble des bénéficiaires sera programmée après une période d'exploitation.

Cochez pour chacun des 4 critères et pour les réponses 1, 2, et 3, votre évaluation.

Comptez un point par 😊 puis additionnez leur nombre pour chacune des 3 réponses. Vous pourrez ainsi désigner la meilleure réponse.

	Prise en compte du contexte et des enjeux			Analyse du besoin du commanditaire			Choix des bénéficiaires			Pertinence de la formation au regard des objectifs			SCORE
	😊	😐	☹️	😊	😐	☹️	😊	😐	☹️	😊	😐	☹️	
REPONSE 1													
REPONSE 2													
REPONSE 3													

La meilleure réponse est la réponse .....



### 3.7.6 Activité 6

Dans l'activité suivante (Lemnouar & Pégourie-Khellef, 2011) ; un appel d'offre et trois propositions sont exposés.

- Elaborez le cahier des charges de la réponse.
- Comparez votre réponse à celles des étudiants de votre groupe puis justifiez vos choix.
- Lisez attentivement les réponses (A, B, C) proposées dans l'activité, extraite de *Mallette pédagogique interactive pour les enseignants et futurs enseignants de français en Algérie* (2011).
- Choisissez la meilleure réponse en exploitant les grilles proposées.



## Activité de synthèse

### Evaluer le cahier des charges d'une réponse formation

#### Consigne

Après avoir pris connaissance du cahier des charges ci-dessous et des 3 propositions des organismes de formation qui ont répondu à la demande du Conseil Général du Mont Joly, vous devrez analyser, à partir du tableau fourni, les 3 réponses et déterminer la meilleure.

#### Appel d'offres prestation « Formation modulaire en alternance avec les situations professionnelles »

##### 1- Le contexte

Le Conseil Général du Mont Joly a depuis de nombreuses années, la volonté de favoriser la reconversion professionnelle des agents en reclassement professionnel par le biais de la Formation. Cette volonté se trouve renforcée dans le cadre du projet GRH dont l'un des objectifs annoncés est de développer l'impact de la formation en tant qu'outil d'évolution professionnelle des agents.

##### 2- Les objectifs

###### 1. Les objectifs institutionnels

Le dispositif d'accompagnement des agents en reclassement de la collectivité est assuré depuis 2003 par la « Mission Insertion Reclassement ». La mission de ce service est d'organiser et de mettre en œuvre l'accompagnement personnalisé des agents en situation dite de « reclassement professionnel » afin de leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences qu'ils pourront proposer à la collectivité dans le cadre de postes vacants à pourvoir. Le dispositif de formation en direction des agents en reclassement est inscrit dans le plan de formation de la collectivité.



##### 2. Les objectifs spécifiques

Permettre aux agents en reclassement d'acquérir des méthodes et techniques tertiaires qui seront mises en œuvre en alternance dans des situations de travail.

##### Formation de professionnalisation

A partir de cette phase, chaque agent est intégré au sein d'un service de la collectivité pour y découvrir un nouvel environnement professionnel et mettre en pratique les capacités et outils acquis durant la formation. La phase III, permet aux agents d'acquérir des savoirs techniques au travers de modules de formation, organisés en alternance avec les situations de travail.

En effet, La collectivité offre par le biais du stage au sein d'un service, un contexte « en grandeur nature ». Grâce à la réalisation en vrai et à l'observation d'agents expérimentés, elle permet aux agents de réaliser des tâches dans leurs dimensions réelles.

Nous souhaitons, qu'une articulation soit établie entre la formation de professionnalisation en situation de travail et la formation en Centre de ressources. Cette articulation pourra se faire à partir du livret de compétences de l'agent.

##### Objectifs :

- Acquisition de techniques professionnelles liées aux métiers administratifs
- Mieux connaître l'environnement territorial
- Proposer sa candidature par écrit et à l'oral lors d'un entretien de recrutement

7 modules de professionnalisation sont organisés en alternance avec les périodes de stage dans les services.

Le prestataire devra assurer 4 modules

- Module 3 « Accueil physique et téléphonique » en collectivité territoriale »
- Module 4 « Initiation aux écrits administratifs »
- Module 5 « initiation à l'internet, Outlook et Excel » **Validation B2i**
- Module 6 « Proposer sa candidature »

*Durant cette période, le carnet de bord de l'agent permettra de faire le lien entre les capacités acquises en formation, celles mise en œuvre en stage dans les services. Il sera de fait, le document permettant à chaque acteur( agent, référent mir, responsable de stage, formateur) de pouvoir suivre la progression pédagogique et d'y capitaliser les informations relatives à l'acquisition de capacités et/ou de compétences.*



### 3- Le public

Quinze agents départementaux en situation de reclassement professionnel dont les besoins de formation ont été repérés préalablement par le référent de la mission insertion reclassement et déjà en stage dans les services départementaux.

### 4- Modalités d'organisation de la formation

Intégré au dispositif de formation « centre de ressources et de formation » de la collectivité, le dispositif met à disposition de l'apprenant un ensemble de moyens permettant d'apporter une réponse de formation personnalisée dans le cadre de son reclassement professionnel.

Ce dispositif de formation est piloté par la responsable du « centre de ressources et de formation » de la collectivité en lien avec la « mission insertion reclassement ».

Les supports pédagogiques seront préparés, reprographiés en nombre par le prestataire et remis sous forme de livret à chaque stagiaire lors de chaque module assuré par le prestataire.

Le financement d'une heure de formation correspond à l'ingénierie pédagogique comprenant :

- La préparation des séances pédagogiques,
- La préparation des supports pédagogiques (photocopie en nombre à la charge du prestataire) qui devront être remis sous forme de livret finalisé au démarrage de chaque module.
- L'accompagnement pédagogique, le face à face pédagogique, l'évaluation.

### 5- Durée

Le prestataire devra assurer 4 modules de formation entre septembre 2009 et janvier 2010.

### 6- Méthodes pédagogiques

Les méthodes pédagogiques seront celles mises en œuvre habituellement dans le cadre de formations individualisées pour adultes. **Apports théoriques et méthodologiques, exercices pratiques, exposés, débats...**

Intervenants : ils devront posséder : Une bonne expérience en formation pour adultes  
Une bonne connaissance de la fonction publique territoriale

La liste complète et définitive des intervenants sera communiquée avec le cahier des charges de la réponse.



### 7- Evaluation-suivi de l'action

Au terme de chaque module, une évaluation « à chaud » sera réalisée.

Elle se fera sous la forme d'un tour de table et d'un questionnaire permettant de mesurer la satisfaction.

La responsable du centre de ressources et de formation sera destinataire des éléments d'évaluation, des attestations de formation.

En fin d'action, la collectivité et le prestataire se réuniront de façon à évaluer le dispositif et à procéder à d'éventuelles modifications et envisager son renouvellement.

Celui-ci portera sur le respect du présent cahier des charges, en particulier sur le respect des contenus, des méthodes, ainsi que sur la qualité des supports pédagogique.

L'analyse des offres se réalisera en référence aux critères suivants :

60% : Capacités professionnelles de l'organisme au regard des prestations attendues dont 40% sur la valeur technique et la méthodologie et 20% sur le profil du(es) formateur(s).

40% : Coût de la prestation.



**PROPOSITION DE FORMATION A - Société Agent Double**

Dispositif de formation en direction des agents du Conseil Général  
en reclassement professionnel

« Formation modulaire en alternance avec les situations professionnelles »

**I - Contexte de la demande :**

Le Conseil Général du Mont Joly, en collaboration avec la « Mission Insertion Reclassement » favorise et met en œuvre le dispositif de reclassement professionnel des agents de la collectivité. Inscrit dans le plan de formation, ce dispositif a pour objectif de donner les moyens aux agents d'acquérir de nouvelles compétences nécessaires à une réorientation professionnelle au sein de la collectivité et selon les besoins repérés. Le dispositif de reclassement est organisée en 3 phases :

- Phase 1 : Evaluer les acquis
- Phase 2 : Ateliers individualisés « Savoirs de base participant à la reconversion vers un nouveau métier »
- Phase 3 : Formation modulaire en alternance avec les situations professionnelles

**II - Les objectifs de la formation :**

La phase 3 du dispositif de reclassement professionnel doit permettre l'acquisition de repères et d'outils nécessaires à l'exercice professionnel dans la filière administrative. Cette troisième étape de la formation se déroule en alternance : l'agent intègre un service de la collectivité et suit les modules professionnalisants.

L'agence de formation AGENT DOUBLE assurera les modules suivants :

- Module 3 « Communication orale et accueil des personnes en collectivité » : 20h
- Module 4 « Formation aux écrits administratifs » : 20h
- Module 5 « Initiation à la bureautique » avec validation du B2i : 60h
- Module 6 « Proposer sa candidature » : 20h



Durant cette période, le carnet de bord de l'agent permettra de faire le lien entre les capacités acquises en formation et celles mises en œuvre en stage dans les services. Il sera, de fait, le document permettant à chaque acteur (agent, tuteur de stage, formateur, responsable du centre de formation) de suivre la progression pédagogique et d'y capitaliser les informations relatives à l'acquisition de capacités et/ou de compétences.

**III - Public concerné :**

Le dispositif concerne un groupe de 15 agents dans le cadre d'un reclassement professionnel.

**IV - Modalités d'organisation de la formation :**

Les modules proposés dans le cadre du dispositif de reclassement sont organisés selon un planning défini par le cahier des charges de la demande. Le calendrier est annexé à la proposition.

Les supports pédagogiques seront préparés, reprographiés en nombre par le prestataire et remis sous forme de livret à chaque stagiaire lors de chaque module assuré par le prestataire.

Au terme de chaque module, une évaluation à chaud sera réalisée. Elle se fera sous la forme d'un tour de table et d'un questionnaire permettant de mesurer la satisfaction des agents en formation. La synthèse des questionnaires sera réalisée par AGENT DOUBLE et communiquée au responsable du centre de formation, ainsi que les éléments d'évaluation de chaque stagiaire.

En fin d'action, la collectivité et le prestataire se réuniront de façon à évaluer le dispositif.

L'évaluation du dispositif portera sur le respect du présent cahier des charges, en particulier sur le respect des contenus, ainsi que sur la qualité des supports pédagogiques.

**V - Démarche et méthodes pédagogiques :**

Une évaluation préalable du niveau des stagiaires sera assurée lors de la première journée d'entretien - évaluation. Cette évaluation sera corrigée par le formateur, qui établira une feuille de route pour chaque stagiaire avec un contrat individuel de formation.

La progression sera ensuite régulièrement évaluée grâce à une fiche de suivi individuelle qui sera intégrée dans le carnet de bord du stagiaire, outil de liaison entre le terrain de stage en situation professionnelle et les heures de formation proprement dites. Une articulation sera établie entre la formation de professionnalisation en situation de travail et la formation en Centre de formation sous la forme de contacts réguliers entre AGENT



DOUBLE et les tuteurs des stagiaires en situation professionnelle et sous la forme de transmissions écrites sur le carnet de bord du stagiaire, avec communication notamment des évaluations initiales et intermédiaires et de leurs résultats.

Les méthodes pédagogiques seront celles mises en œuvre habituellement dans le cadre de formations individualisées pour adultes : apports théoriques et méthodologiques, exercices pratiques, exposés, débats...

**VI - Coût de la prestation :**

Coût de l'heure de formation (face à face pédagogique) : 90,00 €

Coût de l'heure d'ingénierie (correction des évaluations, organisation et suivi des stagiaires, bilan individualisé et personnalisé, remise d'un document individuel avec les résultats aux évaluations) : 45,00 €

Nombre d'heures de face à face pédagogique : 120 heures

Nombre d'heures d'ingénierie : 40 heures

Coût total : 120 heures x 90,00 € = 10800 € + 40 heures x 45,00 € = 1800 €

**Soit au total : 12 600 Euros**

JEAN FAIPLUSSE

Directeur de l'Agence de formation AGENT DOUBLE



**PROPOSITION DE FORMATION B - Société MICROFORME**

**Dispositif de formation en direction des agents du Conseil Général  
en reclassement professionnel**

**« Formation modulaire en alternance avec les situations professionnelles »**

**I - Contexte de la demande :**

Le Conseil Général du Mont Joly, en collaboration avec la « Mission Insertion Reclassement » favorise et met en œuvre le dispositif de reclassement professionnel des agents de la collectivité. Inscrit dans le plan de formation, ce dispositif a pour objectif de donner les moyens aux agents d'acquérir de nouvelles compétences nécessaires à une réorientation professionnelle au sein de la collectivité et selon les besoins repérés. Le dispositif de reclassement est organisée en 3 phases :

- Phase 1 : Evaluer les acquis
- Phase 2 : Ateliers individualisés « Savoirs de base participant à la reconversion vers un nouveau métier »
- Phase 3 : Formation modulaire en alternance avec les situations professionnelles

**II - Les objectifs de la formation :**

La phase 3 du dispositif de reclassement professionnel doit permettre l'acquisition de repères et d'outils nécessaires à l'exercice professionnel dans la filière administrative. Cette troisième étape de la formation se déroule en alternance : l'agent intègre un service de la collectivité et suit les modules professionnalisants.

7 modules de professionnalisation sont organisés en alternance avec les périodes de stage dans les services.

MICROFORM propose d'assurer les modules suivants :

- Module 3 « Accueil physique et téléphonique dans une administration » : 12h
- Module 4 « Initiation aux écrits administratifs » : 26h
- Module 5 « Initiation aux outils bureautiques » avec Validation B2i : 68h
- Module 6 « Proposer sa candidature » : 12h



## Cahier des charges et conception d'une action de formation

Les objectifs de ce parcours en alternance sont les suivants :

- Travailler dans la fonction publique
- Exploiter les outils informatiques en situation professionnelle
- Proposer sa candidature sur un poste vacant par écrit et à l'oral.

### III - Public concerné :

Le dispositif concerne un groupe de 15 agents dans le cadre d'un reclassement professionnel.

### IV - Modalité d'organisation de la formation :

Calendrier prévisionnel des modules de formation : Le calendrier est annexé à la proposition selon la répartition par modules.

#### - Méthode pédagogique : éléments constitutifs de la démarche pédagogique

- Une pédagogie innovante : l'alternance de formation en présentiel et de suivi ou d'activités à réaliser à distance grâce à l'informatique permettent de mettre l'agent dans une autre situation que la traditionnelle situation de « face à face pédagogique », souvent vécue négativement. De plus le recours à l'informatique permet de travailler simultanément, et sans théoriser, sur plusieurs compétences : l'utilisation des outils informatiques de communication (messagerie, plate forme de travail, forum d'échanges...), la communication écrite elle-même (pratique de l'écrit dans ses dimensions grammaticales et sémantiques et pratique des codes de communication de l'écrit avec des personnes de statuts différents : formateurs, collègues...)
- L'individualisation des parcours : la pédagogie proposée se basera sur l'accueil individualisé et personnalisé des stagiaires et la présentation de l'ensemble du dispositif de formation. Un livret de formation électronique permettra de suivre l'évolution de chaque stagiaire.
- Le développement de l'autonomie, grâce à l'utilisation de l'outil informatique ;
- Le suivi de la satisfaction des stagiaires, lors de bilans collectifs effectués à mi-parcours et en fin de formation en présence de la responsable du centre de formation. Une synthèse écrite sera transmise par le prestataire à la responsable du centre de formation.



## Cahier des charges et conception d'une action de formation

### V - Formateurs :

Formateurs expérimentés maîtrisant la formation ouverte et à distance et déjà intervenus auprès de personnels administratifs dans des dispositifs de reclassement.

### VI - Coût de la formation :

Coût horaire : 100,00 €

Nombre d'heures : 120 heures (y compris heures de formation en FOAD, formation ouverte et à distance)

Coût total : 120 heures x 100,00 € = 12 000 €

Jean Trouve  
Conseiller en formation



**PROPOSITION C - Société GERDA**

Dispositif de formation en direction des agents du Conseil Général  
en reclassement professionnel

« Formation modulaire en alternance avec les situations professionnelles »

**I - Contexte de la demande :**

Le Conseil Général du Mont Joly favorise et met en œuvre le dispositif de reclassement professionnel des agents de la collectivité. Inscrit dans le plan de formation, ce dispositif a pour objectif de donner les moyens aux agents d'acquérir de nouvelles compétences nécessaires à une réorientation professionnelle au sein de la collectivité et selon les besoins repérés. Le dispositif de reclassement est organisée en 3 phases :

- Phase 1 : Evaluer les acquis
- Phase 2 : Ateliers individualisés « Savoirs de base participant à la reconversion vers un nouveau métier »
- Phase 3 : Formation modulaire en alternance avec les situations professionnelles

**II - Les objectifs de la formation :**

La phase 3 du dispositif de reclassement professionnel doit permettre l'acquisition de repères et d'outils nécessaires à l'exercice professionnel dans la filière administrative. Cette troisième étape de la formation se déroule en alternance : l'agent intègre un service de la collectivité et suit les modules professionnalisants.

7 modules de professionnalisation sont organisés en alternance avec les périodes de stage dans les services.

GERDA FORMATION propose d'assurer les modules suivants :

- Module 3 « Accueil physique et téléphonique » en collectivité territoriale - 12h
- Module 4 « Initiation aux écrits administratifs » - 30h
- Module 5 « Initiation à l'internet, Outlook et Excel » avec Validation B2i - 60h
- Module 6 « Proposer sa candidature » - 12h



Les objectifs de ce parcours en alternance sont les suivants :

- Acquisition de techniques professionnelles liées aux métiers administratifs.
- Mieux connaître l'environnement territorial.
- Proposer sa candidature sur un poste vacant par écrit et à l'oral (lors de l'entretien).

Durant cette période, le livret de compétences de l'agent permettra de faire le lien entre les capacités acquises en formation et celles mise en œuvre en stage dans les services. Il sera de fait, le document permettant à chaque acteur (agent, responsable de stage, formateur) de pouvoir suivre la progression pédagogique et d'y capitaliser les informations relatives à l'acquisition de capacités et/ou de compétences.

**III - Public concerné :**

Le dispositif concerne un groupe de 15 agents dans le cadre d'un reclassement professionnel.

**IV - Modalité d'organisation de la formation :**

**- Calendrier prévisionnel des modules de formation**

Les modules concernés par le dispositif de reclassement sont organisés selon un planning défini par le cahier des charges de la demande. Le calendrier est annexé à la proposition selon la répartition par modules.

Les supports pédagogiques seront préparés, reprographiés en nombre par le prestataire et remis sous forme de livret à chaque stagiaire lors de chaque module assuré par le prestataire.

**- Méthode pédagogique : éléments constitutifs de la démarche pédagogique**

- **La dynamique de groupe** : Elle vise à développer un esprit de solidarité, de mutualisation et d'échange pour mener à bien son projet professionnel au sein d'un collectif.
- **L'implication des stagiaires** : leur vécu et leur expérience servent de support aux apports théoriques.
- **Une pédagogie active** : à partir des activités professionnelles réalisées en stage au sein des services. Des études de cas pratiques :
  - Description de l'activité, du contexte, des données pour la réaliser,
  - Repérage des difficultés éventuelles,
  - Traitement et solutions possibles.
- **L'individualisation des parcours** : la pédagogie proposée se basera sur l'accompagnement individualisé et personnalisé des stagiaires. En appui à cette méthode, le livret de compétences sera communiqué à chaque stagiaire et rempli par les équipes pédagogiques ; il permettra le lien avec le stage dans le service du Conseil Général où sera affecté le stagiaire.



Cahier des charges et conception d'une action de formation

- L'acquisition de méthodologie : elle est prioritaire dans la structuration de toutes les activités du stagiaire. Un centre de ressources est mis à disposition des stagiaires, guidés dans leur recherche ;
- Le travail sur les comportements traverse l'ensemble des apprentissages : notions de responsabilité, autonomie, prise d'initiative, sens collectif, respect des consignes ;
- La remédiation : un accompagnement est mis en place sous forme d'entretiens individuels ; un livret personnel permet de « tracer » les avancées pédagogiques, l'engagement et la motivation des stagiaires ;
- Des périodes d'évaluation et d'auto-évaluation au cours de la formation associées à un suivi personnalisé facilitent la remédiation ;
- Le suivi de la satisfaction des stagiaires est réalisé lors de bilans collectifs effectués à mi-parcours et en fin de formation en présence de la responsable du centre de ressources et de la coordonnatrice. Une synthèse écrite sera transmise par chaque stagiaire à la responsable du centre de ressources et de formation.

**V - Formateurs :**

Les formateurs sont spécialisés dans les pédagogies d'adultes et spécialistes du domaine visé.  
Une coordonnatrice, mise à disposition par GERDA FORMATION, anime l'équipe d'intervenants et assure la relation avec le commanditaire.

**VI - Coût de la prestation :**

Coût horaire : 110,00 €  
Nombre d'heures : 114 heures  
Coût total : 114 heures x 110,00 € = 12 540 € (douze mille cinq cent quarante Euros)

Jean Veux  
Conseiller en formation continue



Cahier des charges et conception d'une action de formation

**Analyse de la réponse A.** Nous vous invitons à compléter cette grille. Etablissez le score final en additionnant les + et ++.

Rubrique du cahier des charges	Exigences du cahier des charges	Exigences des réponses				
		- -	-	- +	+	++
1. Prise en compte des objectifs institutionnels et pédagogiques	Découverte d'un nouvel environnement de travail					
	Acquisition de méthodes et d'outils administratifs					
	Proposer sa candidature à l'oral et à l'écrit					
2. Public bénéficiaire	15 agents départementaux en situation de reclassement professionnel et déjà en stage dans les services					
3. Organisation de la formation, contenus	Formation en alternance					
	Formation modulaire (4 modules)					
	Réalisation d'un carnet de bord					
	Formation en centre de ressources et de formation interne					
4. Méthodes pédagogiques	Formation individualisée pour adultes					
5. Intervenants	Professionnels de la formation d'adultes ayant une bonne connaissance de la fonction publique territoriale					
6. Pilotage	Responsable du « centre de ressources et de formation » de la collectivité en lien avec la mission « reclassement insertion »					
7. Evaluation et suivi	Satisfaction à « chaud » en fin de chaque module					
	Du dispositif : en fin d'action pour renouvellement et améliorations éventuelles					
8. Coût	Une heure de formation comprend : la préparation des séances et des supports, l'accompagnement, le face à face pédagogique et l'évaluation					
<b>TOTAL</b>						

Score : .....



Cahier des charges et conception d'une action de formation

Analyse de la réponse B. Nous vous invitons à compléter cette grille. Etablissez le score final en additionnant les + et ++.

Rubrique du cahier des charges	Exigences du cahier des charges	Exigences des réponses				
		--	-	- +	+	++
1. Prise en compte des objectifs institutionnels et pédagogiques	Découverte d'un nouvel environnement de travail					
	Acquisition de méthodes et d'outils administratifs					
	Proposer sa candidature à l'oral et à l'écrit					
2. Public bénéficiaire	15 agents départementaux en situation de reclassement professionnel et déjà en stage dans les services					
3. Organisation de la formation, contenus	Formation en alternance					
	Formation modulaire (4 modules)					
	Réalisation d'un carnet de bord					
	Formation en centre de ressources et de formation interne					
4. Méthodes pédagogiques	Formation individualisée pour adultes					
5. Intervenants	Professionnels de la formation d'adultes ayant une bonne connaissance de la fonction publique territoriale					
6. Pilotage	Responsable du « centre de ressources et de formation » de la collectivité en lien avec la mission « reclassement insertion »					
7. Evaluation et suivi	Satisfaction à « chaud » en fin de chaque module					
	Du dispositif : en fin d'action pour renouvellement et améliorations éventuelles					
8. Coût	Une heure de formation comprend : la préparation des séances et des supports, l'accompagnement, le face à face pédagogique et l'évaluation					
<b>TOTAL</b>						

Score : .....



Cahier des charges et conception d'une action de formation

Analyse de la réponse C. Nous vous invitons à compléter cette grille. Etablissez le score final en additionnant les + et ++.

Rubrique du cahier des charges	Exigences du cahier des charges	Exigences des réponses				
		--	-	- +	+	++
1. Prise en compte des objectifs institutionnels et pédagogiques	Découverte d'un nouvel environnement de travail					
	Acquisition de méthodes et d'outils administratifs					
	Proposer sa candidature à l'oral et à l'écrit					
2. Public bénéficiaire	15 agents départementaux en situation de reclassement professionnel et déjà en stage dans les services					
3. Organisation de la formation, contenus	Formation en alternance					
	Formation modulaire (4 modules)					
	Réalisation d'un carnet de bord					
	Formation en centre de ressources et de formation interne					
4. Méthodes pédagogiques	Formation individualisée pour adultes					
5. Intervenants	Professionnels de la formation d'adultes ayant une bonne connaissance de la fonction publique territoriale					
6. Pilotage	Responsable du « centre de ressources et de formation » de la collectivité en lien avec la mission « reclassement insertion »					
7. Evaluation et suivi	Satisfaction à « chaud » en fin de chaque module					
	Du dispositif : en fin d'action pour renouvellement et améliorations éventuelles					
8. Coût	Une heure de formation comprend : la préparation des séances et des supports, l'accompagnement, le face à face pédagogique et l'évaluation					
<b>TOTAL</b>						

Score : .....



Tableau de synthèse

REPONSE	POINTS FORTS	POINT FAIBLES
A		
B		
C		



## Références bibliographiques

Ardouin, Thierry. 2017. *Ingénierie de formation : Intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie* (5<sup>ème</sup> édition). Dunod.

Booto Ekionea, Jean-Pierre. Bernard, Prosper. & Plaisent, Michel. 2011. « Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances ». *Recherches qualitatives*, 29(3), 168–192.

Boutinet, Jean-Pierre. 1989. *Anthropologie du projet*. Paris. PUF.

Bureau, Sylvie (Pour la Direction des produits et de l'instrumentation). 2000. *Analyse des besoins de formation*. Développement international Desjardins.

Clauzard, Philippe. *Ingénierie de formation et conception de formation*. Extrait de cours. Zoom sur l'ingénierie de formation.

Fallery, Bernard. Girard, Aurélie. & Rodhain, Florence. 2013. Le Delphi argumentaire, une méthode intermédiaire entre le questionnaire et l'entretien. *Actes des communications du 1<sup>er</sup> atelier remis* (33-46). Nantes.

Fernandez, Julio. 1988. *Réussir une activité de formation*. Montréal. Les Editions coopératives Albert Saint-Martin.

Lanore, Peter. Objectifs SMART. 2023. Dans *Guide indispensable des décisions efficaces : De Maslow à la matrice BCG, les modèles pour décrypter, comprendre et agir* (409-419). Mardaga.

Lapointe, Jacques. (1983). L'analyse des besoins d'apprentissage. *Revue des sciences de l'éducation*, 9 (2), 251–266.

Lawton, Linda. 1990. « Approaches to Needs Assessment ». Dans « Approches to Needs Assessment » dans Elizabeth R. PERKINS, Ina SIMNETT et Linda WRIGHT édés, *Evidence-based Health Promotion*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd., 1999, pp. 325-332.

Le Boterf, Guy. 1990. *L'ingénierie de l'éducation et de la formation*. Paris. Editions d'Organisation.

Le Boterf, Guy. 2006. *L'Ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris, Éditions d'Organisation, 5e éd.

Lemnouar, Abdeldjebar. Pégourié-Khellef, Marjorie. Version 2011. Clé FLE. *Mallette pédagogique interactive pour les enseignants et futurs enseignants de français en Algérie*. FLE.dz

Marchand, Louise. 1981. *Introduction à l'éducation des adultes*. Montréal. Préfontaine.

Maud, Emmanuelle. 2008. *Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation volet formation continue : Recherche, formation et développement*. Institut national de santé publique du Québec.

McConnell, John H., 2003. *How To Identify Your Organization's Training Needs : A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM.

Mustapha, Ferhaoui. 2021. *Polycopié l'ingénierie de formation*. Cours et exercices tirés de cas réels d'entreprise. Département des sciences de Gestion. Université d'Oran 2.

Obin, Jean-Pierre. 1995. *La face cachée de la formation professionnelle*. Paris. Hachette Education.

Parmentier, Christophe. 2008. *L'ingénierie de formation : outils et méthodes*. EYROLLES : Editions d'organisation.

Roegiers, Xavier. 2007. *Analyser une action d'éducation ou de formation : Analyser les programmes, les plans et les projets d'éducation ou de formation pour mieux les élaborer, les réaliser et les évaluer*. De Boeck.

Tétreault, Sylvie. 2014. Sondage (research survey, enquiry). Dans Tétreault, S. & Guillez, P. *Guide pratique de recherche en réadaptation : Méthodes techn et outils d'intervention* (269-285). De Boeck Supérieur.

### **Sites**

L'équipe éditoriale d'Indeed, 2024. <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/fiche-metier-ingenieur-formation>

L'équipe éditoriale d'Indeed, 2025. <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/maitre-oeuvre-ouvrage-differences>

Norme AFNOR X50-750. Terminologie de la formation professionnelle. Dans <https://dfpc.gouv.nc/telechargement/55>

Norme AFNOR, 1996.

Schelings, Clémentine. CHELINGS Cahier méthodologique : Questionnaire, étude de cas, entretien individuel, focus group et observation in situ. Dans <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/256381/4/Cahier%20m%C3%A9thodologique%20C.%20Schelings%202021.pdf>

Vanmeerbeek, Marc ; Lafontaine, Jean-Baptiste ; Felgueroso-Bueno, François. *Le guide de rédaction*. Dans <https://mgtfe.be/guide-de-redaction/6-les-differentes-methodes-dinvestigation/6-5-les-methodes-du-consensus/>