

Guide de référence de la formation

Juin 2004



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère
de l'Équipement
des Transports
de l'Aménagement
du territoire
du Tourisme et
de la Mer

SOMMAIRE

GLOSSAIRE	6
La formation.....	7
• La formation.....	7
• La formation initiale	7
• La formation continue	7
• L'action de formation	8
• Les modalités de formation	8
• La formation en stage.....	8
• La formation action	9
• La formation alternée.....	9
• Le tutorat	9
• Le compagnonnage.....	9
• Les échanges de pratiques	10
• L'accompagnement professionnel personnalisé (coaching).....	10
• Les apprentissages informels.....	10
• L'e-formation.....	10
• La formation ouverte et à distance	10
Les acteurs de la formation.....	11
• Le maître d'ouvrage de formation.....	11
• Le maître d'œuvre de formation	11
• Les directions d'administration centrale	11
• La commission nationale pour la formation professionnelle (CNFP).....	12
• Les centres interrégionaux de formation professionnelle (CIFP).....	12
• Le conseil de perfectionnement auprès du CIFP	12
• Le directeur du service	12
• Le responsable hiérarchique	13
• Le responsable de domaine (en service déconcentré).....	13
• Le chef de projet d'une action de formation (en service déconcentré).....	13
• Le responsable de l'unité formation.....	13
• La commission locale de formation (CLF).....	14
• L'intervenant	14
• Le formateur	14
• L'animateur.....	14
• L'apprenant (ou le stagiaire par extension)	14
La commande de formation.....	15
• Le cahier des charges du maître d'ouvrage	15
• Le cahier des charges du maître d'œuvre.....	15
• La lettre de commande à l'intervenant.....	16
• La fiche de cadrage de l'intervenant.....	16
• Compétence requises / compétences disponibles	16
• La demande de formation.....	16
• Le besoin de formation	17
• L'objectif d'évolution	17
• L'objectif de formation	17
• L'objectif pédagogique.....	17
• Le plan local de formation	17
• Le programme annuel de formation.....	18
La réponse « formation ».....	19
• L'ingénierie de la formation	19
• La réponse initiale de formation	19

• Le programme de formation	19
• Le contenu de la formation	19
• Le module de formation	20
• La certification de la formation.....	20
La pédagogie	21
• L'ingénierie pédagogique	21
• Le parti-pris pédagogique.....	21
• Les méthodes pédagogiques	21
• Le support pédagogique.....	22
• La séquence pédagogique	22
• Le suivi pédagogique.....	22
• Le pré requis.....	22
L'évaluation et le bilan	23
• L'évaluation de la formation.....	23
• Le coût de la formation	23
• Le bilan de formation du maître d'œuvre.....	24
La compétence	26
• La compétence	26
• La compétence individuelle	26
• La compétence collective	26
• La reconnaissance des acquis	26
• La reconnaissance de l'expérience professionnelle :	26
• La professionnalisation.....	27
L'organisation du travail.....	28
• L'organisation du travail.....	28
• La gestion de la connaissance	28
• L'emploi, le poste, la famille professionnelle	28
• Les missions	28
• Les activités	29
• Les référentiels	29
La qualification	30
• La qualification.....	30
• Le diplôme	30
• La certification professionnelle	30
• L'habilitation.....	30
• La validation des acquis de l'expérience (VAE)	30
• La commission nationale de la certification professionnelle (CNCP)	31
• Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)	31
REFERENTIELS DE COMPETENCES ET DE RESSOURCES.....	32
Activité de maîtrise d'ouvrage : passer commande d'une action de formation.....	33
Activité de maîtrise d'œuvre : concevoir et mettre en œuvre une action de formation	35
.....	
SYNOPTIQUES	37
La réponse formation dans l'amélioration des compétences.....	38
Les étapes du montage d'une action de formation et ses acteurs.....	39
L'évaluation de l'amélioration des compétences.....	40
EXEMPLES.....	41
Exemples d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques	42
• Exemple n°1 : mettre en œuvre une démarche de conduite de projet	42
• Exemple n°2 : utiliser l'environnement Windows	42
• Exemple n°3 : tenir la comptabilité des engagements dans une unité comptable	42

- Exemple n°4 : concevoir des aménagements de sécurité qui respectent les règles fondamentales de sécurité routière 43
- Exemple n°5 : maîtriser les règles de recouvrement amiable des impayés de loyers (...) 43
- Exemple n°6 : développer la mise en place de démarche qualité dans les services 44
- Exemple n°7 : animer en binôme des formations à la messagerie « outlook » (...) 45

Liste de verbes pour rédiger des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques 46

Exemple de fiche de cadrage d'un intervenant 47

Le guide de référence de la formation a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail présidé par **Paul-Luc DINNEQUIN**, chef de la mission du développement et des qualifications.

Ce groupe s'est réuni de juillet 2003 à avril 2004. Il était composé des personnes suivantes :

- **DESCHAMPS André**, chargé de formation au bureau des études, des métiers, des rémunérations, du recrutement et de la formation de la sous-direction des personnels maritimes, de contrôle et de sécurité (DPSM)
- **FAUCON Sébastien**, chef de projet de formation « qualité » (CIFP de Rouen)
- **GANTER COUDERC Martine**, chargée d'études (CEDIP)
- **JACOB Fabienne**, chargée d'études « compétences et qualifications » à la MiDeCQ (DPSM)
- **MONNEHAY Annick**, adjointe au chef du bureau du recrutement, de la formation et des écoles de la sous-direction des personnels techniques, d'exploitation et d'entretien (DPSM)
- **PIETRERA Laure**, responsable de formation (DDE 27)
- **RENETEAUD Josiane**, responsable du pôle « modernisation et gestion » (CIFP de Paris)
- **ROUBIN Martine**, responsable de formation (DDE 95)
- **THIERREE Jean**, directeur (CIFP de Nantes)

Rudy LERAY, chargé de mission territoriale pour les régions PACA, Languedoc Roussillon, Corse (DGUHC) et de **Floréal DURAN**, responsable de formation (DGUHC) ont également participé à plusieurs réunions.

Fabienne JACOB a assuré la fonction de rapporteur.

GLOSSAIRE

La formation

- **La formation**

La formation est l'un des quatre leviers du maintien et du développement des compétences définis par le plan triennal de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du ministère de l'équipement. L'organisation du travail, le recrutement et la gestion des carrières constituent les trois autres leviers.

C'est un processus d'acquisition, de maintien et d'amélioration de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels.

La formation induit une notion d'apprentissage qui la distingue des actions de communication et d'information.

- **La formation initiale**

La formation initiale regroupe les actions suivies par les fonctionnaires stagiaires en première titularisation, les actions suivies par les fonctionnaires stagiaires en nouvelle titularisation, les actions suivies par les fonctionnaires après changement de corps au choix ou sur examen professionnel lorsque la formation est applicable aux lauréats des concours et les actions suivies par les agents non titulaires au cours de leur période d'essai.

(source : Direction générale de l'administration et de la fonction publique : « Enquête statistique sur la formation professionnelle des agents de l'Etat »)

Au ministère de l'Équipement, on distingue deux types de formation initiale :

- La formation initiale diplômante, sanctionnée par l'obtention d'un diplôme ou d'un titre.
exemple : ingénieur des travaux publics de l'Etat, technicien supérieur de l'équipement.
- La formation initiale post-recrutement qui est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou promu par liste d'aptitude.
exemple : secrétaire administratif, contrôleur des travaux publics de l'Etat.

- **La formation continue**

On distingue en formation continue :

- Les actions de perfectionnement parmi lesquelles les formations prise de poste.
Ces actions ont pour objet de :
 - maintenir la qualification acquise et acquérir des qualifications plus élevées et de nouvelles compétences ;

- anticiper et accompagner les projets de changement : évolution des missions, des méthodes et des techniques ;
 - accéder à des emplois exigeant une qualification nouvelle ou à des activités professionnelles différentes.
- Les préparations aux examens et concours (PEC). La préparation des examens et concours garantit la promotion sociale des agents. Elle a pour objet de préparer les agents aux épreuves des concours internes et examens professionnels. La préparation des examens et concours est parfois précédée de formations de mise à niveau.
 - Les congés de formation professionnelle, accordés sous certaines conditions aux agents afin de parfaire leur formation personnelle.
 - Les bilans professionnels, accordés sous certaines conditions, pour permettre aux agents d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.
 - Les formations pour le développement personnel des agents.

• **L'action de formation**

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

• **Les modalités de formation**

Les dispositifs de formation peuvent être organisés suivant différentes modalités pédagogiques, distinctes ou complémentaires :

- la formation en stage,
- la formation action,
- la formation alternée,
- le tutorat,
- le compagnonnage,
- les échanges de pratiques,
- l'accompagnement professionnel personnalisé (coaching),
- l'apprentissage informel,
- l'e-formation
- la formation ouverte à distance,
- l'utilisation de produits pédagogiques standardisés (valise pédagogique, didacticiels, etc.)

• **La formation en stage**

Il s'agit d'un type de formation collective classique qui se base sur le principe de la transmission de savoirs et/ou de savoir-faire par un intervenant à un groupe

d'apprenants tous présents en un même lieu, à un même moment et dans un temps déterminé.

- **La formation action**

Elle mobilise un groupe d'apprenants au sein duquel chacun participe à la construction d'un projet professionnel de même nature et motivant. Les temps d'action et de formation sont confondus.

Elle se construit par l'articulation de deux types d'activités itératives :

- L'acquisition, par les apports d'un formateur notamment de connaissances et savoir-faire (méthodologiques, par exemple) ;
- L'élaboration du projet en situation professionnelle avec utilisation de ces apports jusqu'à la formulation des solutions.

- **La formation alternée**

Elle fait appel à deux types d'apprentissage :

- une acquisition de connaissances et de savoir-faire dans un lieu d'enseignement (l'école, le CIFP, ...) ;
- l'immersion en situation professionnelle au sein d'un service d'accueil qui peut être ou non celui de son poste à venir.

La formation alternée nécessite la définition formalisée par le maître d'œuvre d'un partenariat dont les différents acteurs (maître d'œuvre, formateur, tuteur éventuel, supérieur hiérarchique, etc.) ont un rôle précis et bien connu de chacun d'eux.

Il sera précisé en particulier si l'apprenant est en situation de production ou de responsabilité.

Elle nécessite également la définition d'objectifs et de résultats attendus des deux types de période de formation, afin qu'il n'y ait pas simple juxtaposition mais itération entre ces deux périodes.

- **Le tutorat**

Le tutorat vise à organiser le parcours de personnes en formation dans les services. Le tuteur est pour l'apprenant un facilitateur en matière d'acquisition de savoir et d'insertion dans l'organisation. Dans ce cadre, le tuteur consacre une partie de son temps de travail à guider, conseiller et accompagner une personne durant sa formation dans l'unité de travail. Il est reconnu dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques.

- **Le compagnonnage**

Le compagnonnage désigne l'action de formation, formalisée ou non, menée par un compagnon. Le compagnon est un agent expérimenté qui partage progressivement ses connaissances et ses savoir-faire avec un nouvel arrivant afin que ce dernier puisse acquérir la maîtrise de son poste de travail en s'intégrant dans une communauté professionnelle.

- **Les échanges de pratiques**

Les échanges de pratiques sont des processus formalisés d'apprentissage organisés au sein de familles professionnelles pouvant être capitalisés. Ils peuvent être dispensés dans des stages, des clubs et des réseaux.

- **L'accompagnement professionnel personnalisé (coaching)**

L'accompagnement professionnel personnalisé désigne l'action d'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. Il est utilisé pour maintenir ou améliorer les compétences de la personne bénéficiaire afin de développer ses aptitudes, de l'adapter à une situation nouvelle ou de l'aider dans la prise de décision ou la résolution de difficultés.

- **Les apprentissages informels**

Les apprentissages informels désignent les actions d'amélioration des compétences réalisées quotidiennement dans le milieu de travail, hors de tout dispositif organisé. Il s'agit par exemple des conseils apportés par les plus expérimentés aux nouveaux, de la démultiplication, par le bénéficiaire d'une formation, des acquis pédagogiques dans son unité de travail, de la diffusion de connaissances à l'intérieur des réseaux professionnels.

Les apprentissages informels peuvent être pris en compte dans le parcours de professionnalisation d'un agent.

- **L'e-formation**

L'e-formation (terme francophone pour e-learning) désigne tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, intranet, internet ou extranet. Elle inclut l'enseignement à distance, autre que l'enseignement par correspondance classique, l'accès à des ressources par téléchargement ou en consultation sur le net.

L'e-formation permet des interactions en temps réel ou en temps décalé.

- **La formation ouverte et à distance**

La formation ouverte et à distance (ou FOAD) est un dispositif souple de formation organisé en fonction des besoins individuels ou collectifs. C'est un dispositif particulier d'e-formation.

Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas exécutée nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur. Les formations ouvertes et à distance recourent à des modalités de formation pouvant se combiner.

Elle fait de plus en plus appel à des techniques d'information et de communication automatisées.

Les acteurs de la formation

- **Le maître d'ouvrage de formation**

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

- Il analyse la pertinence d'une réponse formation au regard des demandes exprimées ;
- Il élabore le cahier des charges dans lequel il définit les objectifs de formation par rapport à des besoins de compétences identifiés ;
- Il choisit le maître d'œuvre de formation, analyse la réponse initiale de formation et valide la réponse formation proposée par le maître d'œuvre ;
- Il définit les critères de sélection des stagiaires ;
- En tant que commanditaire de l'action de formation, il en assure son financement ;
- Il définit les modalités d'évaluation de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'ouvrage.

- **Le maître d'œuvre de formation**

Le maître d'œuvre de formation est la personne morale qui conçoit et réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage.

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

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'œuvre.

- **Les directions d'administration centrale**

Les directions d'administration centrale fixent les orientations stratégiques relevant de leur domaine et les résultats à atteindre.

Elles définissent les compétences collectives requises pour atteindre ces résultats ainsi que les compétences individuelles rattachées à des emplois types.

Elles construisent les éléments de doctrine et les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation.

- **La commission nationale pour la formation professionnelle (CNFP)**

La commission nationale pour la formation professionnelle est une commission paritaire spécifique instituée au ministère chargé de l'équipement pour traiter au niveau national des questions générales de formation professionnelle. La commission est composée de 15 représentants de l'administration et de 15 représentants des organisations syndicales.

- **Les centres interrégionaux de formation professionnelle (CIFP)**

Les centres interrégionaux de formation professionnelle ont pour mission notamment dans le domaine de la formation de :

- mettre en œuvre des actions nationales de formation ;
- participer à la politique interrégionale de formation, l'animer et la mettre en œuvre notamment par le montage d'actions interrégionales ;
- constituer des centres de ressources par le recueil et la diffusion de documents sur la formation et par l'identification d'un vivier de formateurs.

- **Le conseil de perfectionnement auprès du CIFP**

Le conseil de perfectionnement est le lieu d'expression, de dialogue, de pilotage et de décision en matière de formation de l'interrégion. A ce titre, il arrête notamment le plan d'actions pluriannuel et interrégional.

Le conseil de perfectionnement est institué au profit de l'ensemble des services situés dans le ressort d'intervention territorial d'un CIFP. Il rassemble, dans les conditions prévues par les textes, les différents acteurs de la formation professionnelle de ces services et des représentants des organisations syndicales. Le suivi et la mise en œuvre des orientations décidées par le conseil sont réalisés par le bureau du conseil de perfectionnement.

- **Le directeur du service**

Le directeur du service est responsable du maintien ou de l'amélioration des compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre les objectifs de son service. Il utilise à cet effet les quatre leviers (formation, recrutement, organisation du travail, gestion de carrière) de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En particulier, il pilote la politique de son service en matière de formation.

- **Le responsable hiérarchique**

Le responsable hiérarchique est responsable des résultats à atteindre dans son unité. Pour ce faire, il est responsable de l'amélioration des compétences de ses collaborateurs.

Il diagnostique l'écart entre les compétences requises et celles disponibles au sein de son unité. Il met en particulier à profit l'entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les besoins de compétences des agents, recueillir l'expression des demandes individuelles et aider à la construction de parcours de professionnalisation.

Il favorise l'accès de ses agents à la formation et suscite leur implication comme formateur, tuteur ou compagnon.

Il contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis effectivement constatés et favorise leur mise en œuvre en situation de travail.

- **Le responsable de domaine (en service déconcentré)**

Le responsable de domaine est désigné par le comité de direction pour prendre en charge un domaine d'activité et contribuer à la définition de la politique de formation du service.

Il identifie les écarts entre les compétences collectives requises et celles disponibles dans le domaine considéré, il met en évidence les besoins de formation.

Il assure la fonction de maîtrise d'ouvrage de formation pour définir les objectifs des actions de formation susceptibles de réduire ces écarts. Il est assisté pour ce faire par l'unité formation.

Il désigne le chef de projet de l'action de formation.

- **Le chef de projet d'une action de formation (en service déconcentré)**

Le chef de projet d'une action de formation est désigné par le responsable de domaine pour sa compétence reconnue du sujet traité.

Il assiste l'unité formation dans sa fonction de maître d'œuvre de formation pour :

- mettre au point les objectifs pédagogiques avec les intervenants ;
- construire le programme de l'action de formation (séquences, durée) ;
- déterminer la population cible de l'action et les pré-requis éventuellement nécessaires ;
- conseiller sur le choix des formateurs internes ou externes.

Il participe avec le responsable de domaine et le responsable de l'unité formation à l'analyse des évaluations de l'action de la formation.

- **Le responsable de l'unité formation**

Le responsable de l'unité formation conduit l'élaboration du plan local de formation et du programme annuel de formation et est responsable de leur mise en œuvre.

Il est garant de la qualité des processus de mise en œuvre de la formation produite par le service. Il anime le système local de formation.

Il assiste le responsable de domaine, maître d'ouvrage des actions de formation.

Il est maître d'œuvre des actions de formation et est assisté pour ce faire par les chefs de projet des actions de formation et les chargés de formation de son unité.

Il a une fonction d'assistance pédagogique aux formateurs internes.

Il joue un rôle de conseil auprès des agents et de leur hiérarchie pour la construction de parcours individualisés de professionnalisation.

- **La commission locale de formation (CLF)**

La commission locale de formation, émanation du comité technique paritaire local ou spécial, est un groupe de travail permanent chargé des problèmes de formation. Elle est le lieu institutionnel de concertation et de dialogue entre la direction et les représentants du personnel sur la formation.

Elle donne un avis sur l'analyse des besoins, sur l'élaboration du plan local de formation et des programmes annuels de formation. Elle propose des orientations pour la politique locale. Elle émet un avis sur les moyens consacrés à la formation. Elle émet un avis sur l'évaluation du plan local de formation et des actions importantes.

Il est rendu compte des travaux de la commission locale de formation devant le comité technique paritaire au moins une fois par an.

- **L'intervenant**

Ce terme désigne tout formateur, animateur, conférencier impliqué dans une action collective de formation.

- **Le formateur**

Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques, qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire à un groupe ou une personne, en vue d'atteindre les objectifs pédagogiques de la commande du maître d'œuvre. Son intervention est accompagnée de la production de supports pédagogiques.

- **L'animateur**

L'animateur est la personne qui prépare, conduit, stimule et facilite le travail d'un groupe.

- **L'apprenant (ou le stagiaire par extension)**

L'apprenant est une personne engagée et active dans un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels et de maintien et d'amélioration de ceux-ci.

La commande de formation

- **Le cahier des charges du maître d'ouvrage**

Le cahier des charges du maître d'ouvrage est le document exprimant les besoins de formation. Il contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour permettre aux organismes de formation de formuler une proposition en vue d'atteindre les objectifs présentés par le demandeur. (Source : AFNOR)

Le cahier des charges du maître d'ouvrage comporte les éléments suivants :

- La problématique : le contexte ; les enjeux pour le ministère ; les besoins en compétences ; le positionnement de l'action de formation parmi les autres actions mises en place pour faire face aux enjeux et répondre aux besoins ; l'objectif d'évolution de cette action ;
- Les objectifs de la formation ;
- Le parti pris pédagogique (éventuellement) ;
- Les critères de choix du maître d'œuvre et les exigences éventuelles à son égard ;
- Les exigences éventuelles sur les types des intervenants ;
- Les éléments de doctrine et les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation ;
- Les critères de sélection des stagiaires (fonction, expérience professionnelle, pré-requis...) ;
- Les indications éventuelles de durée et de période ;
- Le budget ;
- Les modalités d'évaluation de la formation.

Pour une action simple de formation, le cahier des charges de maîtrise d'ouvrage peut être réduit à l'expression du contexte, des objectifs de formation, des critères de sélection des stagiaires et des modalités d'évaluation.

- **Le cahier des charges du maître d'œuvre**

Le cahier des charges du maître d'œuvre est issu du cahier des charges du maître d'ouvrage. C'est le dossier de consultation des intervenants.

Il comprend les éléments suivants :

- La problématique : le contexte ; les enjeux pour le ministère ; les besoins en compétences ; le positionnement de l'action de formation parmi les autres actions mises en place pour faire face aux enjeux et répondre aux besoins ; l'objectif d'évolution de cette action ;
- Les objectifs de la formation et les objectifs pédagogiques ;
- L'architecture générale de la formation ;
- Des indications éventuelles sur le dispositif et les modalités pédagogiques ;
- Les éléments de doctrine et les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation ;

- Les critères de sélection des stagiaires (fonction, expérience professionnelle, pré-requis ...).
- Les indications éventuelles de durée et de période ;
- Les modalités d'évaluation de la formation.

Pour une action simple de formation, le cahier des charges de maîtrise d'œuvre peut être réduit à l'expression du contexte, des objectifs de formation, des critères de sélection des stagiaires et des modalités d'évaluation.

- **La lettre de commande à l'intervenant**

La lettre de commande à l'intervenant, précédée de l'engagement comptable, constitue l'engagement juridique du maître d'œuvre vis à vis de l'intervenant. Elle décrit les modalités d'intervention et de façon plus générale comporte les éléments permettant de justifier le montant engagé.

- **La fiche de cadrage de l'intervenant**

La fiche de cadrage de l'intervenant est un document qui permet à l'intervenant de comprendre ce qui est attendu de lui en terme d'apports pédagogiques. Dans le cas d'une formation avec plusieurs intervenants, la fiche de cadrage précise le contenu délivré, son articulation avec les autres interventions et sa place dans le dispositif.

Elle comporte les éléments suivants :

- Le thème de l'intervention
- Les objectifs pédagogiques
- Le contenu de l'intervention
- Les documents de référence à prendre en compte
- La date et le lieu de l'intervention
- L'interaction avec les autres interventions

- **Compétence requises / compétences disponibles**

La définition des compétences à acquérir résulte d'une analyse en situation professionnelle des écarts entre les compétences requises pour mettre en œuvre des orientations stratégiques ou des objectifs de production et d'évolution du service et les compétences disponibles.

- **La demande de formation**

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

- **Le besoin de formation**

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

- **L'objectif d'évolution**

L'objectif d'évolution désigne un objectif du service dans l'un de ses domaines d'activité qui s'inscrit dans ses orientations. Il traduit le changement visé auquel doit contribuer la formation. La formation est un des moyens de répondre à l'objectif d'évolution mais en général n'est pas le seul. Il est souhaitable que l'objectif d'évolution soit défini en termes quantifiables et mesurables.

Dans le cahier des charges de la maîtrise d'ouvrage, l'objectif d'évolution apparaît dans la partie « contexte/problématique ». Il est décliné en objectifs de formation puis dans le cahier des charges du maître d'œuvre en objectifs pédagogiques.

- **L'objectif de formation**

L'objectif de formation décrit l'écart à réduire par la formation entre les compétences requises et les compétences disponibles.

C'est l'élément fondamental des cahiers des charges.

Il est exprimé en terme de résultat observable à atteindre en situation professionnelle afin de permettre l'évaluation de l'impact de la formation sur l'amélioration des compétences. Il est décliné, en situation de formation, en objectifs pédagogiques.

- **L'objectif pédagogique**

L'objectif pédagogique décrit la (les) capacité(s) que le formé doit avoir acquise(s) à l'issue d'une action de formation. Il est défini à partir d'un objectif de formation. Exprimé en terme de résultat observable et mesurable en situation de formation, il sert à construire et à conduire l'action de formation, à organiser les séquences pédagogiques et à évaluer les acquis pédagogiques.

- **Le plan local de formation**

Le plan local de formation est le document qui cadre la politique de formation du service. Il est élaboré à partir d'une analyse des écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles dans le service. Il fixe également la réponse aux demandes individuelles de formation des agents (préparation aux examens et concours, congés de formation professionnelle, bilans professionnels, formations de développement personnel). Il est élaboré en général pour une période de trois ans. C'est le document de référence pour l'élaboration des programmes annuels de formation.

- **Le programme annuel de formation**

Le programme annuel de formation est construit en référence au plan local de formation.

Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées dans l'année dans le service. Il indique, pour chacune des actions, les publics, les responsables de domaine, et quand ils sont connus, les chefs de projets et les intervenants ainsi que les objectifs de formation et le calendrier prévisionnel. Il présente le budget annuel de la formation.

Il fait l'objet d'un bilan annuel de formation qui synthétise pour un service l'activité de formation de l'année écoulée. Il contient un bilan statistique, un bilan financier ainsi que des commentaires sur les actions de formation les plus importantes réalisées dans l'année ou sur les difficultés rencontrées dans le montage de certaines actions.

La réponse « formation »

• L'ingénierie de la formation

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

L'ingénierie comprend donc les phases suivantes :

- analyse de la pertinence de la réponse formation pour réduire des écarts identifiés entre les compétences requises et les compétences disponibles ;
- définition des objectifs de formation ;
- définition des objectifs pédagogiques ;
- élaboration du programme de la formation ;
- coordination et suivi de la mise en oeuvre de la formation ;
- conception de l'évaluation.

• La réponse initiale de formation

La réponse initiale de formation est le document qui contient la proposition de formation du maître d'œuvre. Ce document permet au maître d'ouvrage d'apprécier si cette proposition répond aux dispositions de son cahier des charges.

La réponse initiale de formation comprend les éléments suivants :

- manifestation d'intérêt du maître d'œuvre,
- architecture générale de l'action de formation,
- intervenants pressentis,
- première approche des objectifs pédagogiques et première approche du contenu,
- estimation du coût de la formation.

• Le programme de formation

Le programme de formation est le document qui décrit l'organisation de la formation (lieux, horaires, ...), définit les séquences, donne le nom des intervenants, rappelle les objectifs pédagogiques et indique les différents sujets traités dans la formation. Il est distribué aux stagiaires en début de formation.

• Le contenu de la formation

Le contenu de la formation contient la description détaillée des différents sujets traités dans la formation en fonction des objectifs pédagogiques fixés par le maître d'œuvre. Il a vocation à être capitalisé selon des modalités propres au maître d'œuvre.

- **Le module de formation**

Une action de formation peut être décomposée en plusieurs modules. Chaque module s'insère dans l'architecture globale de formation et regroupe des interventions pour former un ensemble cohérent et homogène.

Certains modules peuvent être optionnels compte tenu des pré-requis demandés.

- **La certification de la formation**

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite que le service « formation » est conforme à des exigences spécifiées. Les organismes peuvent être certifiés soit sur la base de l'ISO 9001-2000 qui traite plutôt de l'organisation du travail soit sur la base de la certification NF Service Formation qui prend en compte également la spécificité du service formation.

La pédagogie

- **L'ingénierie pédagogique**

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

L'ingénierie pédagogique comprend les phases suivantes :

- déclinaison des objectifs de formation en objectifs pédagogiques
- choix des partis pris pédagogiques
- choix des méthodes pédagogiques
- conception et organisation des séquences pédagogiques
- choix et/ou conception des supports pédagogiques
- animation de la formation
- évaluation des acquis des apprenants
- réalisation du bilan du maître d'œuvre.

- **Le parti-pris pédagogique**

Le parti pris pédagogique est une intention pédagogique définie en fonction de la finalité et des objectifs d'une formation.

A titre d'exemple, l'ancrage d'une action de formation dans des situations professionnelles réelles est un parti-pris pédagogique. Ce parti-pris particulier repose sur le constat que l'apprentissage de certaines ressources professionnelles ne peut être déconnecté du « terrain ».

Le parti-pris pédagogique constitue un des fils conducteurs de la construction d'un dispositif pédagogique ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

Un maître d'ouvrage peut définir dans son cahier des charges un parti-pris pédagogique qui sera pris en compte par le maître d'œuvre dans la construction du dispositif pédagogique.

- **Les méthodes pédagogiques**

Les méthodes pédagogiques désignent les manières dont le formateur organise la transmission de ses connaissances et de ses savoir-faire aux apprenants, en vue d'atteindre les objectifs pédagogiques de la commande du maître d'œuvre.

Les pédagogues distinguent trois familles de méthodes, reflétant trois conceptions différentes de l'accès au savoir :

- les méthodes affirmatives (expositives ou démonstratives), dans lesquelles le formateur, détenteur du savoir, le transmet à un auditoire qui reçoit ce savoir sans collaborer à sa construction ;

- les méthodes interrogatives, qui consistent à faire découvrir à l'apprenant ce que l'on veut enseigner ;
- les méthodes actives, basées sur le principe que l'on apprend mieux lorsque l'on construit soi-même son propre savoir.

Ces méthodes font appel à différentes techniques pédagogiques telles que : l'exposé, le débat, le cours magistral, l'imitation de gestes, l'analyse de témoignages, l'étude de cas, la simulation, le jeu de rôle, le traitement autonome de projet, etc.

- **Le support pédagogique**

Le support pédagogique est un moyen matériel utilisé dans le cadre d'une méthode pédagogique (transparents, cassettes audio et vidéo, plans de cours, livres, jeux ...). Ces aides pédagogiques du formateur peuvent avoir trois fonctions : illustrer et prolonger les messages du formateur, être une source autonome d'information, être l'occasion d'une création de la part des participants.

- **La séquence pédagogique**

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

- **Le suivi pédagogique**

Le suivi pédagogique désigne l'accompagnement du (ou des) stagiaire(s), ayant pour but de faciliter leurs acquisitions de connaissances ou de savoir-faire et de s'assurer de la réalité de ces acquisitions. Ce suivi est effectué en cours de formation par le formateur ou le tuteur et/ou par le maître d'œuvre à la fin de la formation.

- **Le pré requis**

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

L'évaluation et le bilan

• L'évaluation de la formation

L'évaluation désigne l'action d'apprécier à l'aide de critères définis préalablement :

- la satisfaction des participants quant à la prestation et aux conditions de son déroulement ;
- l'atteinte des objectifs pédagogiques ;
- l'atteinte des objectifs de formation ;
- la pertinence de l'action de formation.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents.

On distingue :

- *L'évaluation de satisfaction* : il s'agit de recueillir l'opinion des stagiaires sur la prestation de formation ;
- *L'évaluation des acquis pédagogiques* : il s'agit de déterminer si les stagiaires ont acquis les connaissances et savoir-faire définis par les objectifs pédagogiques ;
- *L'évaluation de l'amélioration des compétences* : il s'agit d'observer et de juger la mise en oeuvre, en situation professionnelle, des acquis pédagogiques et de l'atteinte des objectifs de formation ;
- *L'évaluation des effets de la formation* : il s'agit de s'assurer que la formation a contribué à l'évolution de l'unité de travail ou de la production par rapport aux résultats visés. Cette évaluation permet de juger notamment de la pertinence des objectifs de formation mais également de la pertinence de la réponse formation et de ses limites éventuelles.

• Le coût de la formation

Le coût de la formation comprend :

- les dépenses de fonctionnement qui se composent des dépenses matérielles et des dépenses de rémunérations des personnels d'ingénierie et de formation, hors rémunération des stagiaires :
 - dépenses matérielles : frais d'acquisition, de location et d'entretien des équipements affectés à la formation ;
 - dépenses de rémunérations des personnels d'ingénierie de formation : rémunérations des agents dont au moins 50% de l'activité est consacré à la planification, la conception et la gestion des formations ;
 - dépenses pédagogiques : rémunérations des intervenants, indemnités de formation régies par le décret de 1956, frais d'inscription supportés par l'administration.
- les dépenses de rémunération des stagiaires :
 - indemnités liées à la formation : indemnité de stage, de transport, de nuitée ;
 - traitement des stagiaires.

- **Le bilan de formation du maître d'œuvre**

Le bilan de formation est un document descriptif et explicatif. Il fait apparaître les points forts et les points faibles de l'action de formation de manière hiérarchisée. C'est un support de dialogue entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage. Il éclaire le maître d'ouvrage sur la pertinence et la qualité de l'action réalisée et constitue une aide à la décision pour les actions futures.

Le bilan de formation comporte les éléments suivants :

Présentation de la formation :

- origine de la demande ;
- cible visée ;
- objectifs de formation ;
- architecture générale et parti-pris pédagogique.

Préparation de la formation :

- critères de choix des formateurs ;
- critère de choix des stagiaires ;
- construction de la session (objectifs pédagogiques, principaux thèmes abordés).

Déroulement de la formation :

- typologie des stagiaires ;
- dysfonctionnement et régulation par rapport au programme ;
- nature et liste des documents remis.

Coût de la formation

Détail des évaluations :

- synthèse des évaluations des stagiaires ;
- point de vue des formateurs (commande et collaboration du maître d'œuvre, stagiaires et atteinte des objectifs).

Appréciation du maître d'œuvre :

- appréciation sur les formateurs, les stagiaires, le fonctionnement du groupe ;
- adéquation de l'action mise en oeuvre par rapport aux objectifs de formation ;
- budget.

Propositions d'évolution du maître d'œuvre sur :

- critères de choix des stagiaires ;
- formateurs ;
- conditions de fonctionnement du groupe ;
- architecture de la formation ;
- qualité de l'appel à candidatures .

Annexes :

- liste des stagiaires et des intervenants ;
- programme de la formation.

La compétence

- **La compétence**

La compétence est la capacité, individuelle ou collective, à atteindre des résultats prédéterminés dans une situation professionnelle. Pour être reconnue, la compétence doit être évaluée.

- **La compétence individuelle**

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle :

- les ressources de l'individu :
 - connaissances : culture, connaissances professionnelles, connaissances de l'environnement professionnel ;
 - savoir-faire opératoires (mise en oeuvre de procédures) ou relationnels (techniques de communication, de management, de gestion de crises, etc.) ;
 - qualités personnelles (dynamisme, autonomie, rigueur, pragmatisme, esprit d'équipe, créativité, etc...) ;
 - expérience.
- les ressources de l'environnement : moyens matériels, moyens humains (hiérarchie, collègues et collaborateurs), réseaux professionnels, réseaux documentaires, banque de données, manuels de procédures, etc...

Résultant d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la compétence relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et la hiérarchie.

- **La compétence collective**

La compétence collective est la capacité à atteindre des résultats prédéterminés d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail.

- **La reconnaissance des acquis**

La reconnaissance des acquis est la prise en considération de l'ensemble des formations et des expériences d'un individu.

(source : AFNOR)

- **La reconnaissance de l'expérience professionnelle :**

Ce dispositif existe déjà partiellement dans la fonction publique, soit par la définition de critères de promouvabilité, soit par les formes de reconnaissance de l'expérience professionnelle que constitue l'équivalence de titres ou diplômes requis pour se

porter candidat à certains concours (3^{ème} concours, concours réservés, loi de résorption de l'emploi précaire du 3 janvier 2001).

La reconnaissance de l'expérience professionnelle peut être utilisée en formation (validation de certains modules par exemple) ou lors de recrutement (dispense de certaines épreuves).

- **La professionnalisation**

La professionnalisation est un processus formalisé qui vise à doter l'agent des compétences requises dans l'exercice de son emploi.

Ce processus, construit avec le responsable hiérarchique, combine différentes modalités parmi lesquelles :

- une insertion organisée dans le milieu de travail,
- un parcours de formation (prise de poste, perfectionnement, compagnonnage). Ces parcours peuvent être organisés avec l'accompagnement d'un tuteur,
- des dispositions permanentes pour vérifier et améliorer les compétences.

L'organisation du travail

- **L'organisation du travail**

L'organisation du travail vise à coordonner et optimiser tous les moyens mis à disposition d'une structure pour produire des services ou des biens répondant aux attentes de ses usagers.

L'organisation du travail s'intéresse à :

- la définition, au suivi et au contrôle des résultats à atteindre ;
- l'allocation de moyens et la mobilisation de ressources externes ;
- la répartition du travail à réaliser (tâches, activités, processus) ;
- la coordination des différentes unités de travail entre lesquelles ce travail est réparti (individus, groupes de personnes ou organisations) ;
- la gestion de la connaissance.

- **La gestion de la connaissance**

La gestion de la connaissance est tout ce qui permet de mettre à la disposition d'une organisation la connaissance dont elle a ou aura besoin pour la réalisation de ses missions de façon efficace.

La gestion de la connaissance s'intéresse au recueil, à la formalisation et au partage des connaissances et savoir-faire individuels en vue de leur exploitation et réutilisation par chacun des acteurs d'un processus d'activité.

- **L'emploi, le poste, la famille professionnelle**

L'emploi-type, défini par des missions et activités, désigne un ensemble de postes de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu.

Exemple en services déconcentrés : secrétaire général, chef de bureau de personnel, responsable de formation, responsable des moyens généraux, comptable, etc.

Le poste désigne une situation de travail individuelle et localisée

Exemple : subdivisionnaire de ...

La famille professionnelle correspond au regroupement de différents emplois-types qui participent à une même finalité professionnelle.

Exemple : formation (ensemble des emplois du réseau formation).

- **Les missions**

Elles peuvent exprimer le sens, les finalités :

- de l'action globale menée par le ministère, un service, une cellule etc.
- de l'action individuelle menée par un agent en situation professionnelle.

Les missions peuvent être, en fonction du niveau de service où elles sont exprimées ou du type de responsabilités exercé par les agents, plus ou moins larges, et leur formulation plus ou moins précise.

(Source : CEDIP)

- **Les activités**

Les activités décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions. Les activités sont généralement déclinées, au niveau d'un emploi, ou d'un poste, dont elles constituent le niveau le plus fondamental de la description.

(Source : CEDIP)

- **Les référentiels**

Le **référentiel d'emploi-type ou la fiche de poste** détaillent les missions, activités et éventuellement les tâches qu'un groupe d'agents (emploi-type) ou qu'un agent (poste) doit accomplir.

Le **référentiel de compétences** regroupe les quelques compétences réellement stratégiques ou sensibles liées à un emploi-type ou à un poste.

Le **référentiel de ressources** explicite les connaissances, savoir-faire, qualités personnelles dont la combinaison, avec les moyens mis à disposition, permet la mise en oeuvre des compétences requises.

(source = fiche technique n°24 du CEDIP)

La qualification

- **La qualification**

La qualification est un jugement officiel qui valide des niveaux de connaissances théoriques ou de maîtrise de processus de travail qu'un agent peut exploiter dans diverses situations professionnelles. Elle se traduit par un diplôme, certificat professionnel ou tout autre titre.

- **Le diplôme**

C'est un document écrit établissant un droit. Il émane d'une autorité compétente, sous le contrôle de l'Etat. Il conditionne l'accès à certaines professions et à certaines formations ou concours. Il reconnaît au titulaire un niveau de qualification vérifié.

- **La certification professionnelle**

La certification professionnelle regroupe l'ensemble des diplômes, titres à finalité professionnelle et certificats de qualification professionnelles délivrés par les autorités ou organismes valideurs (ministères, chambres consulaires, branches professionnelles, etc.). Les certifications professionnelles sont enregistrées dans le répertoire national des certifications professionnelles pour pouvoir être délivrées dans le cadre de la VAE.

- **L'habilitation**

L'habilitation est une reconnaissance officielle de la capacité d'une personne qui l'autorise à accomplir des tâches ou des activités précisément définies.

Exemples : l'habilitation électrique ou l'habilitation à diriger des recherches.

- **La validation des acquis de l'expérience (VAE)**

La validation des acquis de l'expérience est issue de la loi du 17 janvier 2002 dite de modernisation sociale.

La VAE permet à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins trois ans de faire reconnaître les compétences acquises par son expérience en vue d'obtenir, tout ou partie, d'un titre, diplôme ou certificat de qualification en rapport direct avec l'expérience détenue. La VAE prend en compte les compétences professionnelles acquises au travers d'activités salariées, non salariées ou bénévoles en rapport direct avec le contenu du titre ou diplôme visé.

Le jury de validation peut accorder la totalité de la certification. Lorsqu'il ne peut délivrer la totalité du diplôme, il indique au candidat les possibilités qui s'offrent à lui pour obtenir les unités manquantes.

Tous les diplômes inscrits dans le répertoire national des certifications professionnelles sont concernés par le dispositif de VAE.

Le site du ministère chargé de l'emploi offre des informations sur la VAE à l'adresse suivante: www.travail.gouv.fr/vae

- **La commission nationale de la certification professionnelle (CNCP)**

La commission nationale de la certification, placée auprès du Premier ministre, est une instance qui garantit la cohérence et la lisibilité des certifications. Elle est composée de représentants des ministères et du monde économique et social.

La commission a trois missions:

- établir et mettre à jour le répertoire national des certifications professionnelles et émettre des recommandations aux institutions délivrant des certifications ;
- élaborer une nouvelle nomenclature de certifications permettant de signaler les éventuelles correspondances entre certifications y compris avec des certifications européennes et internationales et assurer l'information des particuliers et des entreprises ;
- remettre un rapport annuel au Premier ministre. La CNCP lui est structurellement et politiquement rattachée, c'est la raison pour laquelle le président de la commission remet un rapport sur ses travaux au chef du gouvernement.

Le site de la CNCP est à l'adresse suivante: www.cncp.gouv.fr

- **Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)**

Le répertoire national de certifications professionnelles a pour objectif de recenser à terme l'ensemble des certifications (diplômes, titres à finalité professionnelle et certificats de qualification) identifiées à un niveau national.

Il met à disposition du public, des institutions relais et des entreprises une information constamment mise à jour sur les certifications. Il propose un classement des certifications par domaine d'activité et par niveau.

Le répertoire enregistre de droit les titres et diplômes délivrés par l'Etat qui ont été créés après avis d'instances consultatives dans lesquelles siègent les organisations déclarées représentatives d'employeurs et de salariés. Il enregistre les autres certifications sur demande après avis de la commission nationale de la certification professionnelle.

Le RNCP sera prochainement disponible gratuitement par Internet à partir du site de la CNCP : www.cncp.gouv.fr

REFERENTIELS DE COMPETENCES ET DE RESSOURCES

Activité de maîtrise d'ouvrage : passer commande d'une action de formation

Compétences	Ressources (connaître, savoir-faire, ...)
Capacité à assurer une veille dans son domaine d'intervention pour être à même de capter les éléments utiles et les évolutions qui s'y rapportent	<ul style="list-style-type: none"> - connaître et savoir utiliser les différentes sources d'information (Internet, rapports publics, personnes ressources, réseaux, etc.) - savoir pratiquer l'écoute active - connaître les orientations stratégiques, les activités et les emplois du champ concerné
Capacité à apprécier si la réponse formation est cohérente et pertinente par rapport aux besoins en compétences exprimés et à réorienter, si besoin est, la demande sur des réponses autre que la formation	<ul style="list-style-type: none"> - savoir formuler des compétences et les distinguer des ressources - connaître les caractéristiques et la portée de chacun des leviers de l'amélioration et du développement des compétences - savoir faire exprimer des besoins en compétences - savoir prendre position et argumenter - savoir mener un entretien en utilisant un questionnaire adapté - savoir pratiquer l'écoute active
Capacité à construire et rédiger le cahier des charges de la maîtrise d'ouvrage sans oublier aucun élément utile au maître d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - connaître la finalité et les divers éléments d'un cahier des charges de maîtrise d'ouvrage - connaître les fondamentaux de l'ingénierie de formation - connaître les qualités et les limites des différents modes d'apprentissage appliqués à la formation - savoir évaluer la durée de l'action de formation par rapport aux objectifs de formation poursuivis - connaître les différents types d'évaluation de la formation - connaître les référents méthodologiques pour élaborer un processus d'évaluation - connaître les tarifs du « marché de la formation » (interne et externe) et sa réglementation pour définir des enveloppes financières pertinentes - savoir travailler en équipe
Capacité à choisir un maître d'œuvre compétent et intéressé par le sujet	<ul style="list-style-type: none"> - connaître les ressources offertes par le réseau formation et le marché de la formation - savoir mener une procédure de consultation - savoir définir des critères de choix pertinents

Compétences	Ressources (connaître, savoir-faire, ...)
Capacité à analyser et valider la réponse initiale de formation du maître d'œuvre en vue de garantir l'adéquation du dispositif final aux objectifs de formation poursuivis	<ul style="list-style-type: none"> – savoir élaborer une grille d'analyse pertinente des propositions des différents maîtres d'œuvre consultés – savoir négocier et argumenter auprès du maître d'œuvre – savoir refuser une proposition en faisant preuve de diplomatie
Capacité à analyser les évaluations de la formation en vue d'améliorer le cahier des charges de maîtrise d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> – savoir objectiver les points de vue exprimés par les stagiaires et le maître d'œuvre – savoir analyser le bilan pédagogique du maître d'œuvre pour en tirer les enseignements à prendre en compte dans le cahier des charges du maître d'œuvre

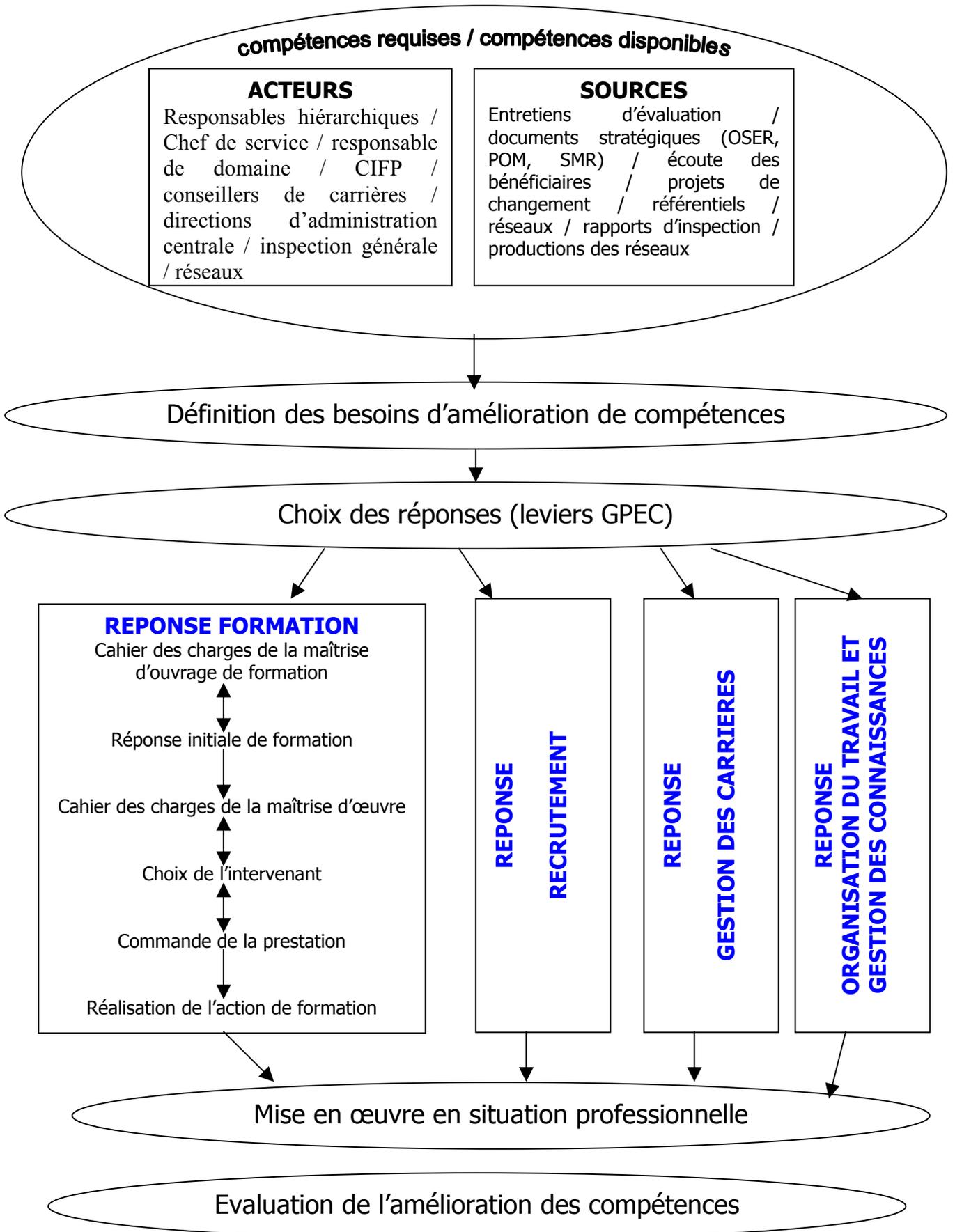
Activité de maîtrise d'œuvre : concevoir et mettre en œuvre une action de formation

Compétences	Ressources (connaître, savoir-faire, ...)
Capacité à analyser le cahier des charges de la maîtrise d'ouvrage de manière à en apprécier la cohérence et à en détecter les manques éventuels	<ul style="list-style-type: none"> – connaître la finalité et les divers éléments d'un cahier des charges de maîtrise d'ouvrage – connaître les rôles du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre et du formateur – connaître les orientations stratégiques du maître d'ouvrage dans le champ d'activité concerné – connaître les finalités des différents types d'évaluation – savoir reformuler pour faire préciser l'expression d'un besoin ou d'une commande – savoir décliner des objectifs d'évolution en objectifs de formation – savoir apprécier la pertinence du parti-pris pédagogique proposé – savoir argumenter auprès des interlocuteurs – savoir pratiquer l'écoute active
Capacité à présenter une réponse initiale de formation conforme aux résultats attendus par le maître d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> – connaître les qualités et limites des différents modes d'apprentissage en relation avec les objectifs de formation – savoir estimer les temps nécessaires à l'utilisation des différents modes d'apprentissage – savoir décliner des objectifs de formation en objectifs pédagogiques – savoir s'informer sur le champ d'activité concerné – connaître les potentialités des différents viviers d'intervenants – connaître la nomenclature budgétaire applicable à la formation – savoir reformuler les points forts du cahier des charges du maître d'ouvrage – savoir bâtir une architecture générale de l'action de formation tenant compte de tous les paramètres du cahier des charges du maître d'ouvrage – savoir définir le type d'intervenants adaptés – savoir estimer le coût de la formation et le justifier
Capacité à élaborer le cahier des charges de la maîtrise d'œuvre sans oublier aucun élément	<ul style="list-style-type: none"> - connaître la finalité et le contenu d'un cahier des charges de maîtrise d'œuvre - savoir traduire des objectifs de formation en objectifs pédagogiques adaptés à ces derniers, à la cible et à la durée - savoir choisir des modes d'apprentissage adaptés aux objectifs de formation, au parti-pris pédagogique et à la cible - savoir rédiger en tenant compte des interlocuteurs que sont les intervenants potentiels

Compétences	Ressources (connaître, savoir-faire, ...)
Capacité à consulter et sélectionner les intervenants de manière à garantir la qualité de la réponse pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> - savoir constituer et entretenir un vivier d'intervenants - savoir conduire une consultation avec le niveau de qualité requis (délai, règles, déontologie) - savoir élaborer une grille d'analyse pertinente des propositions et présenter un résultat de consultation intégrant les critères de choix - connaître les tarifs du marché de la formation et sa réglementation pour établir un devis - savoir identifier le mieux disant en fonction des critères de choix
Capacité à finaliser le dispositif pédagogique avec les intervenants pour garantir la qualité du processus pédagogique	<p>Savoir établir un dialogue pédagogique avec le formateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaître le vocabulaire de l'ingénierie pédagogique - connaître les types d'apprentissage induits par les différentes méthodes pédagogiques - savoir établir les corrélations entre les familles d'objectifs pédagogiques et les méthodes pédagogiques à privilégier - savoir apprécier la pertinence des séquences pédagogiques et estimer leur durée - connaître les différentes méthodes de contrôle de la progression pédagogique des stagiaires - savoir apprécier si la documentation proposée est actualisée et utilisable - savoir présenter à chaque intervenant l'ensemble du dispositif pédagogique de manière à lui permettre de situer son rôle propre.
Capacité à assurer le suivi de la formation pour faciliter le bon déroulement de l'action	<ul style="list-style-type: none"> - savoir utiliser des techniques d'assertivité - savoir utiliser des techniques de méta-communication - savoir-faire face rapidement à des aléas et à des dysfonctionnements - savoir recadrer un intervenant ou un groupe d'apprenants en faisant preuve de tact
Capacité à réaliser l'évaluation de satisfaction avec les stagiaires pour apprécier la qualité de la prestation pédagogique.	<ul style="list-style-type: none"> - savoir adapter le questionnement aux spécificités éventuelles de la formation - savoir utiliser les différents types de reformulation - savoir utiliser les différentes techniques de questionnement - savoir mettre en pratique les principes de rédaction d'un questionnaire d'évaluation - savoir utiliser des techniques de régulation de prise de parole - savoir repérer les points forts et les points faibles perçus par les participants
Capacité à élaborer le bilan pédagogique de la formation de manière à éclairer le maître d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> - savoir objectiver les points de vue exprimés par les stagiaires ou les intervenants - savoir prendre parti et argumenter - savoir faire apparaître les points forts et les points faibles de manière hiérarchisée

SYNOPTIQUES

La réponse formation dans l'amélioration des compétences



Les étapes du montage d'une action de formation et ses acteurs

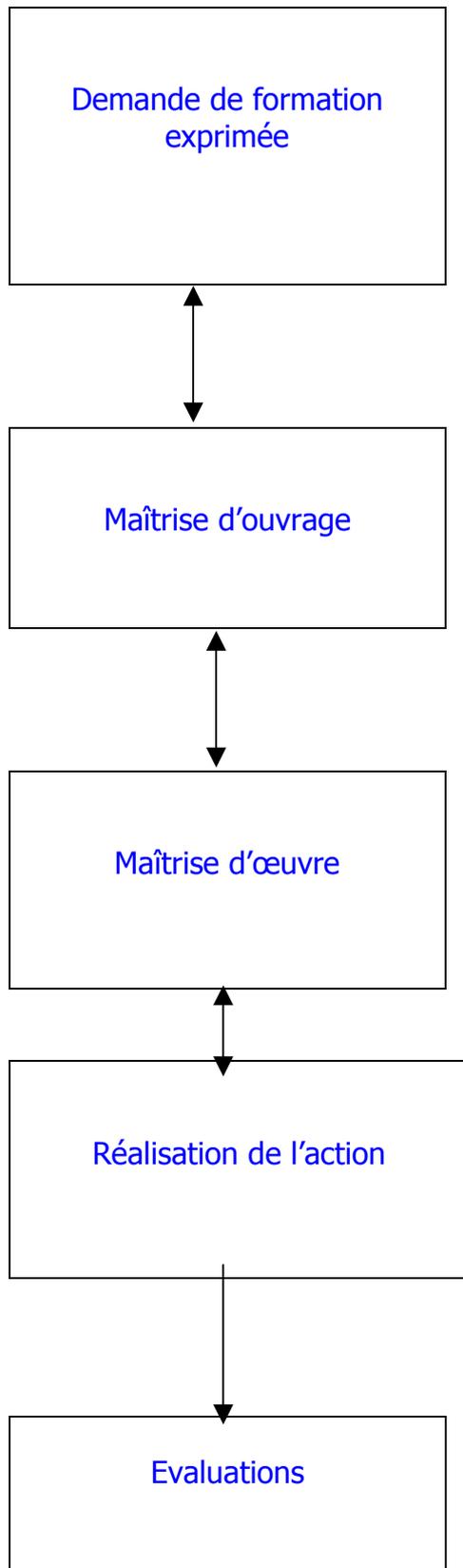


Schéma idéal pour une action de formation lourde

- Directions d'administration centrale
- Directeurs de services déconcentrés
- Conseil de perfectionnement
- Responsable hiérarchique
- Agent
- Autres

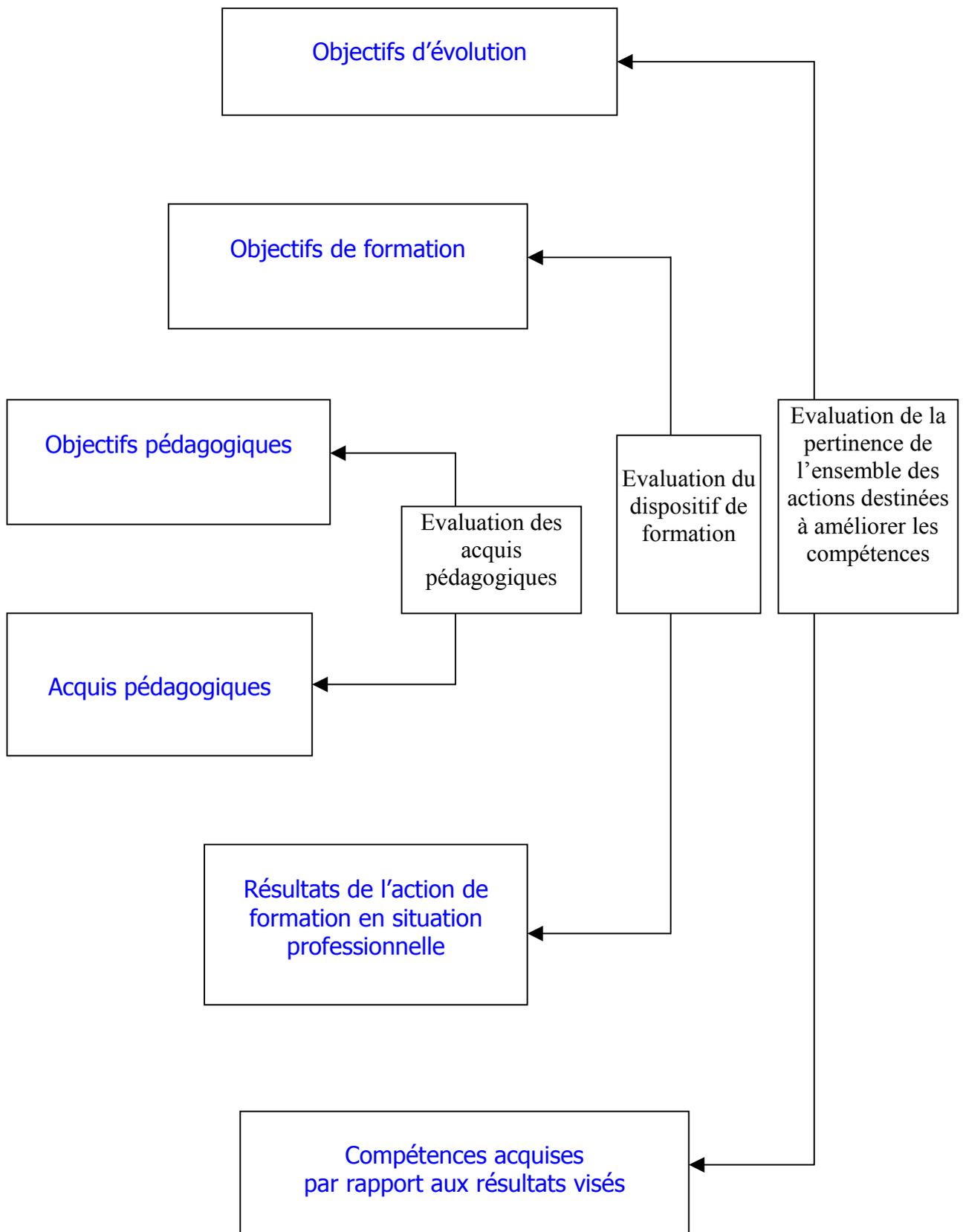
- DPSM pour les actions nationales
- conseil de perfectionnement pour les actions interrégionales
- commission locale de formation et responsables de domaine pour les actions locales

- CIFP pour les actions nationales et interrégionales
- Ecoles pour les actions nationales
- Services déconcentrés pour les actions locales
- Organismes de formation externes

- Services déconcentrés (cellule formation)
- CIFP (équipe pédagogique)
- Intervenants
- Apprenants
- Ecoles

- Directions d'administration centrale
- DPSM
- CIFP
- Services déconcentrés
- Ecoles

L'évaluation de l'amélioration des compétences



EXEMPLES

Exemples d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques

- **Exemple n°1 : mettre en œuvre une démarche de conduite de projet**

Exemple d'objectif de formation : Mettre en œuvre une démarche de conduite de projet

Exemples d'objectifs pédagogiques :

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

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

- **Exemple n°2 : utiliser l'environnement Windows**

Exemple d'objectif de formation : utiliser l'environnement Windows

Exemples d'objectifs pédagogiques :

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

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

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

Cible : comptable d'unité comptable

Exemple d'objectif d'évolution :

Optimiser la consommation des dotations en améliorant la tenue de la comptabilité budgétaire

Exemples d'objectifs de formation :

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

Exemples d'objectifs pédagogiques associés à l'objectif de formation n°1 :

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

- énumérer les différentes phases de l'exécution de la dépense publique
 - définir les rôles respectifs de l'ordonnateur et du comptable public
 - définir le rôle de l'unité comptable au sein du service
 - définir et distinguer l'engagement comptable et l'engagement juridique
 - Définir les principaux éléments de la réglementation comptable en matière d'engagements
 - tenir les documents comptables réglementaires.
 - utiliser les fonctionnalités de l'outil CASSIOPEE 3 associées à la gestion des engagements
- **Exemple n°4 : concevoir des aménagements de sécurité qui respectent les règles fondamentales de sécurité routière**

Exemple d'objectif d'évolution : Réduire de 10 % le nombre de tués et blessés sur les routes dans les années qui viennent en contribuant, par la qualité des aménagements, à faire de la route un facteur de sécurité supplémentaire pour les usagers, tout au long de leurs déplacements.

Cible : Chefs de subdivision territoriale, chefs de bureaux d'études et de cellule départementale d'exploitation et de sécurité

Exemple d'objectif de formation :

Concevoir des aménagements de sécurité qui respectent les règles fondamentales de sécurité routière.

Objectifs pédagogiques :

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

- définir les critères d'appréciation de la sécurité liés aux différents types d'infrastructures
- énumérer les critères de lisibilité d'une route par les usagers
- repérer les facteurs d'insécurité routière en milieu urbain
- décrire les spécificités des différents types d'outils de modération de la vitesse

- **Exemple n°5 : maîtriser les règles de recouvrement amiable des impayés de loyers (...)**

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

Cible : Vérificateurs de la mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS) en poste depuis moins d'un an

Objectifs de formation :

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

Objectifs pédagogiques :

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

- énumérer les possibilités offertes par la législation pour un rééchelonnement ou un effacement des dettes
 - définir les conditions de fonctionnement de la commission de surendettement
 - décrire le rôle du fonds de solidarité pour le logement (FSL) et celui de la section départementale des aides publiques au logement (SDAPL)
 - décrire la procédure de saisie attribution, de saisie sur compte bancaire, les règles de saisie des rémunérations
 - analyser la politique de l'organisme en matière de paiement des loyers, de tenue des dossiers des locataires, de détection des impayés
 - vérifier si des procédures amiables de recouvrement sont mises en place et si les délais de paiement sont accordés dans des conditions compatibles avec la situation financière de l'organisme
 - analyser les conditions dans lesquelles se déroulent les relations avec le FSL et la SDAPL dans le but de prévenir le contentieux
- **Exemple n°6 : développer la mise en place de démarche qualité dans les services**

Formation : « Sensibilisation à la qualité »

Exemple d'objectif d'évolution : Développer la mise en place de démarche qualité dans les services.

Exemple d'objectifs de formation :

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

Exemples d'objectifs pédagogiques :

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

- utiliser le vocabulaire qualité défini par la norme ISO 9000 et les définitions employées par le METLTM
- appliquer les concepts clés d'une démarche qualité et leurs évolutions
- situer la politique qualité du METLTM en citant les trois objectifs prioritaires retenus par le METLTM à la suite du CIRE du 12 octobre 2000
- citer les caractéristiques d'un engagement de service
- identifier l'ensemble des acteurs du réseau qualité et notamment la Fonction d'animation et de Relation avec les Usagers (FARU)
- nommer les principaux référentiels existants au niveau international, européen, national et du METLTM
- identifier le système de management de la qualité au travers de la famille des normes ISO 9000 et des normes associées
- énumérer au moins deux démarches réalisées dans les services

- **Exemple n°7 : animer en binôme des formations à la messagerie « outlook » (...)**

Formation : formation de formateurs à la messagerie « Outlook »

Exemple d'objectif d'évolution : Homogénéiser les pratiques des agents dans l'utilisation de la messagerie Outlook selon les modalités définies par la DDE 27.

Exemples d'objectif de formation :

Animer en binôme des formations à la messagerie « Outlook » destinées aux agents de la DDE 27 et de démultiplier les séquences proposées lors de la formation

Exemples d'objectifs pédagogiques :

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

- présenter de manière succincte le réseau I-Carré et les mesures de protection des données informatiques actuellement existantes au sein du Ministère de l'Équipement,
- simuler une explication aux futurs agents et de leur faire appliquer à l'avenir les règles d'utilisation de la directive nationale Mélanie OUTLOOK
- maîtriser les fonctionnalités avancées de OUTLOOK et notamment le gestionnaire d'absence, l'enregistrement d'un mot de passe d'écran de veille, le fonctionnement de l'auto archivage, la création de chronos départ / arrivée et le partage d'agenda ;
- identifier les conditions de réussite d'une formation ;

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

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

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

Exemple de fiche de cadrage d'un intervenant

FORMATION « prise de poste des chefs de bureau du personnel »

Thème de l'intervention :

Rôle du responsable d'un bureau du personnel vu d'un secrétaire général

Intervenant : M. X – secrétaire général de la DDE Y

Objectifs pédagogiques :

A l'issue de l'intervention, les stagiaires seront capables de :

- Identifier les attentes d'un secrétaire général
- Formuler une représentation du rôle de chef de personnel dans toutes ses dimensions
- Décrire les évolutions des missions (GRH, recrutement, compétences, expertise, animation des relations sociales...)

Modalités pédagogiques :

Exposé et échanges

Contenu :

- Présentation des attentes du secrétaire général en termes de missions, activités, responsabilités,
- Présentation des modalités de fonctionnement entre le secrétaire général et le chef du personnel

Documents de référence à prendre en compte :

Dates :

Le lundi 15 mars 2004 de 14H00 à 17h30

Interactions avec les autres interventions

La formation est programmée en 3 modules.

Cette intervention lors du 1^{er} module « Gestion et développement des ressources humaines » est l'entrée en matière de cette formation.

Cette intervention est une entrée en matière sur le rôle du responsable de personnel et ses missions.

Elle sera suivie d'un travail approfondi avec deux chefs de personnel expérimentés