



## **CANEVAS D'AIDE AU MONTAGE ET CAHIER DES CHARGES DE VOTRE ACTION DE FORMATION**

### **FINALITÉS DE L'ACTION (à établir avec le commanditaire)**

Quels sont les objectifs finals du commanditaire (ses finalités : économiques, de production, sociales... - ces objectifs permettront d'évaluer le plan d'action qui sera construit et qui comportera une ou des action(s) de formation) ? : *si le commanditaire éprouve des difficultés pour les exprimer, passer à la question suivante*

Quels sont les problèmes à résoudre ? :

Quels sont les constats réalisés par le commanditaire qui expliquent son appel au moyen formation ? :

- dysfonctionnements constatés :
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- améliorations recherchées :

Description de la situation souhaitée :

Quels sont les compétences ou comportements que le commanditaire aimerait pouvoir constater sur le terrain à l'issue de l'action ? (C'est la vision du commanditaire sur les objectifs de formation) :

Formulation des objectifs finals : *si le commanditaire a répondu à la première question de façon précise, passer à la question suivante ; sa demande a pu se préciser à l'aide des autres questions, dans ce cas reprendre la formulation des objectifs ou compléter la précédente liste*

Buts secondaires à intégrer, s'il y a lieu :

Populations cibles et leurs effectifs :

Quelle est ou sera l'attitude spontanée des formés vis-à-vis de cette action ? :

Dans le cas d'une attitude négative, quelles sont les actions envisagées pour l'obtention de leur adhésion ?

## CHANGEMENTS ASSOCIÉS (à compléter avec le commanditaire)

Quels changements (autres que ceux des individus) vont faciliter l'atteinte des objectifs finals ?  
Modification du milieu de travail (outils, méthodes et règles sociales) : *on appelle plan de changement associé, l'ensemble des actions envisagées ci-dessous*

Quelles évolutions prévoir au niveau des tableaux de bord du ou des personnel(s) formé(s) ? :

Quelles évolutions prévoir au niveau du système d'appréciation des formés ? :

La classification du poste de travail des formés doit-elle être révisée ? Pourquoi ? A quelle date ? :

Les délégations de responsabilités sont-elles à repenser ? :

Modification du système de prise de décisions :

Quelles sont les informations nécessaires aux formés pour une réalisation correcte de leurs objectifs ? :

*Si le commanditaire ne dispose pas d'une autonomie suffisante pour décider les changements ci-dessus, faire remonter d'un niveau le dossier.*

## SUIVI ET ÉVALUATION DE L'ACTION (à établir avec le commanditaire)

Qui se chargera du suivi de la mise en pratique sur le terrain ? : *il s'agit généralement d'une responsabilité managériale ; l'encadrement doit y consacrer du temps*

Comment se fera ce suivi ? L'entreprise envisage-t-elle d'acheter le conseil en matière de suivi ? :

*L'organisme formateur peut en effet vous aider dans cette phase (aide à la construction du plan de mise en application, entraînement des managers pour exercer correctement cette responsabilité, aide au suivi sur le terrain...). Cette prestation sera facturée, sauf si elle est intégrée dans le coût de la formation proprement dite.*

Modalités d'évaluation envisagées (par qui ? Quand ? Comment ?) :  
Comment mesurer la réussite du plan de changement ?

Comment mesurer l'atteinte des objectifs de formation (compétences nouvelles, comportements nouveaux) ?

*Attention ne pas aller plus avant dans la solution « formation », si on ne trouve pas de capacités manquantes ou si les compétences sont déjà présentes*

L'entreprise désire-t-elle mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques ? (mesure des capacités développées par la formation à l'aide de tests de connaissances, d'exercices pratiques...) *Cette évaluation présente un coût, elle prend du temps au niveau des formés et des formateurs (conception des outils, passation des épreuves...) On pourra faire l'économie de cette mesure, si une mesure sérieuse des objectifs de formation est envisagée (les capacités ne servent à rien si elles ne sont pas transformées en compétences. En revanche, obtenir la preuve que de nouvelles compétences ont été développées peut suffire. En effet, si on observe de nouvelles compétences à la suite d'une formation c'est bien que cette dernière a développé des capacités – cette affirmation suppose toutefois que seul le manque de capacité était à l'origine du problème rencontré).*

Si oui, comment ?

*Attention ne pas aller plus avant si le suivi n'est pas envisagé avec sérieux ou si des critères d'évaluation ne peuvent être fixés*

## ÉVALUATION DES CHANCES DE SUCCÈS DE L'ACTION

*Pourquoi une telle rubrique ? Pour faire économiser à votre entreprise une dépense inutile – pour éviter de détériorer le climat de l'unité de travail concernée... En effet, si à l'issue de l'action on ne constate aucun changement, faute d'avoir bien piloté l'action, vous serez responsable du « gâchis ». Il est souhaitable de prévenir les éventuelles difficultés et de préparer le terrain en faisant jouer à chacun ses responsabilités. La qualité en matière de formation est coproduite. Les questions suivantes vont vous aider à définir les chances de succès de votre action, à définir si la formation est le bon moyen pour l'atteinte des objectifs et, si nécessaire, à prévoir les actions qui vont créer les conditions de réussite .*

À qui le changement profitera-t-il ? Rapport entre coût et gain pour les formés ? Et pour leurs managers directs ?

La formation apportera-t-elle un diplôme ? Ou est-elle qualifiante ?

Y aura-t-il baisse des incertitudes ?

Augmentation de l'autonomie ?

Facilitation du travail ? Baisse de la fatigue ?

Meilleure maîtrise des tâches ?

Réduction des conflits, des méfiances ?

Meilleur équilibrage des pouvoirs ?

Comment mieux équilibrer les pouvoirs ?

Quel est le niveau de prise de conscience de la nécessité du changement ? Formés, managers directs, autres acteurs qui disposent d'un pouvoir pour engendrer le changement ?

Expériences de formation des formés (positives ou négatives) :

*L'image de la formation que se font les acteurs est fonction de leur vécu. Cette image va déterminer leur attitude vis-à-vis de la formation.*

Une simple information suffira-t-elle à engendrer l'adhésion de tous les acteurs concernés ?

Un audit préalable serait-il utile pour mettre en évidence l'urgence du changement ?

Qui soutiendra le projet ? Qui sera contre ? Quel est le pouvoir de ces acteurs ?

Quelle stratégie adopter pour garantir la réussite de l'action ?

Vis-à-vis des formés ? Que recherchent-ils aujourd'hui ?

Vis-à-vis de leurs managers directs ? Que recherchent-ils aujourd'hui ?

Vis-à-vis de leurs collègues ? Que recherchent-ils aujourd'hui ?

Vis-à-vis de la direction ? Que recherche-t-elle aujourd'hui ?

Moyens financiers à disposition :  
Le budget envisagé est-il suffisant ?

Moyens humains à disposition :  
Existe-t-il dans l'entreprise des personnes disposant des savoirs et savoir-faire pour animer tout ou partie du plan d'action ? Qui ? Seront-ils disponibles ? Que prévoir et que faire pour disposer de ces moyens humains ?

Le recours à un organisme de formation et ou de conseil est-il indispensable ?

Projet associé qui facilitera l'atteinte des objectifs :  
Qui va le piloter ?  
Avec quelle assistance ?

Les grandes lignes de ce projet : *on utilisera les réponses aux précédentes questions*

*Attention ne pas aller plus loin si les chances de succès sont faibles (repenser alors le plan d'action ou la stratégie)*

## MOBILISATION DES ACTEURS (avec la hiérarchie terrain et les futurs formés)

Pour la hiérarchie de terrain – Réaliser avec elle la traduction des objectifs finals en objectifs de formation (la participation de la cible à former est recommandée)

Objectifs de formation : *il s'agit des compétences ou des comportements à observer à l'issue de la formation et de la période de suivi de la mise en application*

Faut-il un groupe de pilotage ? Si oui, quels sont les principes de constitution de ce groupe ? : *un tel groupe est utile pour les actions touchant un grand nombre de secteur (chaque membre du groupe de pilotage représente l'un des secteurs)*

Pour les futurs formés, s'ils ne participent pas aux travaux ci-dessus, réaliser auprès d'eux une information sur les objectifs et leur demander ce qui leur manquera pour atteindre les objectifs finals. Quelle est leur réponse à cette dernière question ?

## AUTRES ÉLÉMENTS DU CAHIER DES CHARGES

*Pour achever votre préparation, il reste quelques questions portant sur des rubriques de cahier des charges pas encore abordées.*

La nature de la prestation attendue : face à face pédagogique – conseil sur le montage – pilotage du projet – formation de formateurs (si démultiplication) – intervention au niveau du suivi – évaluation...

*Compte tenu des moyens internes à disposition, des enjeux et de la nature des actions à initier, définissez les services à acheter.*

Date de début et date de fin,  
pour le plan de changement :  
pour la formation :

Simultanéité ou concordance à respecter avec autre projet ou changement de matériel, de méthodes, de règles sociales... ? :

Répartition dans le temps (contraintes temporelles éventuelles) :

Moments de l'année à éviter :

Modalités de sélection des formateurs (s'il y a lieu) :

Niveaux des formés (homogénéité des savoirs, savoir-faire, savoir-être) :

Statuts des formés (homogénéité des niveaux hiérarchiques) :

Est-il souhaitable de mélanger les statuts ? :

Souhaits au niveau de la constitution des groupes :

Modalités de communication entre l'entreprise et l'organisme (ou le formateur) – fréquence des rencontres :

Nom du destinataire de l'offre :

Date de retour de l'offre :

Qui a élaboré ce document ? : Nom :

Fonction :

Avec qui ? : Nom :

Fonction :

Nom :

Fonction :

Nom :

Fonction :

Nom :

Fonction :

Nom :

Fonction :

Date d'élaboration : / /200

*Joindre la copie de la politique formation et joindre éventuellement le canevas que devra respecter l'offre*

Certains points ci-dessus ne sont pas clairs pour vous. Vous pouvez réagir et nous poser vos questions, nous vous répondrons au plus vite.