

CANEVAS TYPE POUR UN CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges reprend notamment tous les éléments qui ont pu être découverts à l'occasion de l'énoncé du besoin. Nous détaillerons le contenu des différentes rubriques en précisant si nécessaire les sources.

UNE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

- Ses coordonnées : adresse, téléphone, télécopie...
- Ses effectifs et leur répartition dans la mesure où c'est utile au regard de l'action à engager.
- Les divers établissements (s'il y a lieu) avec l'indication de celui qui est concerné.
- Le métier de l'entreprise, ses différents emplois.
- Les axes de développement.

Pour cette première partie une version peut être mise au point et servir dans tous les cas.

LES ATTENTES DE L'ENTREPRISE (FOND ET FORME)

- Le nom et la fonction du commanditaire.
- La nature de la prestation attendue.

L'entreprise peut sous-traiter une part plus ou moins importante de la mise en place de l'action de formation. Elle peut, par exemple, souhaiter obtenir du prestataire des conseils et de l'assistance pour l'analyse plus précise du besoin. Elle peut aussi confier le pilotage du projet à un consultant de l'organisme prestataire.

- Les objectifs visés avec le mode d'évaluation de leur réalisation.

Il sera utile de distinguer :

- les objectifs finals, au sens de finalité (ratios économiques ou sociaux) ;
- les objectifs de formation, c'est-à-dire les changements de comportement attendus chez les formés à l'issue de leur période de formation et de celle de mise en pratique ; il peut s'agir de la description des futures activités des formés, lorsqu'il y a une évolution importante du poste de travail ou plus simplement prise d'une nouvelle fonction.

Les objectifs pédagogiques ne sont pas à préciser ici. C'est le prestataire qui en effectuera l'énoncé (il en donnera quelques exemples dans sa proposition de prestation de services et en établira une liste exhaustive au moment de la construction de l'action).

Bien souvent on indique dans cette rubrique des domaines de formation sans fournir les objectifs précis à atteindre, il s'agit d'une pratique à combattre.

- D'éventuelles recommandations du demandeur sur les contenus de formation.

Pour tenir compte des particularités de l'entreprise.

- Le calendrier, date de début, date de fin.

Si c'est le cas, on précisera la nécessaire mise en phase avec l'arrivée d'un matériel, le départ d'une nouvelle méthode. Ainsi on assurera la bonne simultanéité des changements et on disposera d'un personnel formé ni trop tôt, ni trop tard.

- La répartition dans le temps de l'action : formation concentrée ou distribuée.

L'entreprise peut souhaiter une distribution dans le temps qui lui permettra ou bien de répondre à des contraintes de temps ou bien de mettre progressivement en application les enseignements reçus.

- S'il y a lieu, les modalités de sélection des formateurs.
- Les modalités du suivi de l'application de la formation sur le terrain.

Que feront les managers pour assurer le transfert sur le terrain ? On précisera, si nécessaire, le rôle que l'on compte faire jouer au prestataire dans cette étape.

LE CADRE DE L'ACTION

- Les grandes lignes du plan de changement dans lequel s'insère l'action de formation.

La formation est rarement le seul moyen à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. D'autres moyens sont à prévoir, en simultanéité avec la formation, pour y parvenir.

- Les modalités de la mise en place éventuelle d'un groupe de pilotage.

La constitution d'un groupe de pilotage est l'un des moyens d'implication des différents acteurs.

- Les actions envisagées pour les collègues et (ou) la hiérarchie des formés.

La hiérarchie des formés tout comme leurs collègues peuvent avoir une influence sur l'attitude des formés (positive ou négative). Il est souhaitable de s'interroger sur cette influence et de décider des actions qui développeront une meilleure efficacité du plan de changement ou éviteront les impacts négatifs.

- Le projet d'entreprise (s'il y a lieu).

Il est toujours souhaitable de raccrocher les plans d'action à des projets plus vastes, cela montre la cohérence

interne du management de l'entreprise et cela sert autant l'action de formation que le projet lui-même.

- Les résultats d'un audit préalable (s'il y a lieu).

Les résultats peuvent aider le prestataire dans l'élaboration de sa proposition, ils lui procurent une meilleure vision des problèmes rencontrés par le client.

- La volonté éventuelle de déboucher sur un titre reconnu (diplôme, titre homologué, qualification professionnelle).

C'est souvent la politique formation de l'entreprise qui permet de compléter cette sous-rubrique.

LA POPULATION CONCERNÉE

- Les postes de travail concernés avec leur contenu, leur statut et leur effectif.
- Les effectifs concernés par l'action.
- Le niveau de formation générale, l'expérience professionnelle des populations à former leurs âges, sexe et ancienneté.

Il faudra, si nécessaire, faire figurer les éventuelles hétérogénéités (d'âge, de statut, de niveaux de compétence ou de motivation...).

- Les expériences de formation continue de la population concernée.

La motivation pour la formation est souvent fonction des expériences précédentes. Il est donc utile de les préciser dans le cahier des charges.

- Les modes d'appréciation du travail et de rémunération des personnes impliquées.

Cette rubrique est indispensable pour l'efficacité de l'action ; le prestataire pourra ainsi proposer, si nécessaire, une évolution du système d'appréciation des formés.

- Une évaluation du besoin de changement de la population concernée, de son degré de mobilisation pour l'action.

Si cette mobilisation est jugée faible, il faudra prévoir des modalités d'implication (information, sensibilisation, participation à des travaux préparatoires...).

- Les souhaits de l'entreprise en ce qui concerne la constitution des groupes.

L'entreprise peut indiquer, si nécessaire, des contraintes à respecter dans ce domaine (âges, statuts, niveaux hiérarchiques, niveaux de compétence...).

LES MOYENS DONT L'ENTREPRISE DISPOSE

- Les éventuelles compétences pédagogiques internes disponibles pour monter et (ou) animer la formation.

Il s'agit d'une dimension importante qui peut faire réaliser des économies et produire une meilleure intégration de l'action de formation, donc jouer sur son efficacité.

- Le désir d'utiliser les membres d'encadrement pour animer l'action par démultiplication.

Nous pouvons apporter le même commentaire que ci-dessus.

- Le budget disponible.

Cette information donne au prestataire une indication sur la profondeur souhaitée de son intervention.

DIVERS

- La formation sera-t-elle éligible au titre du « capital de temps de formation » ?

Il s'agit des actions qui répondent à un intérêt mutuel entre l'entreprise et le salarié demandeur. Ce type de formation est financé, pour partie, par un organisme paritaire qui reçoit une cotisation des entreprises de la branche professionnelle. Il ne peut être utilisé que par les entreprises appartenant à une branche professionnelle qui a signé un accord sur le « capital de temps de formation ».

- Les contraintes de déroulement.

Notamment les contraintes temps des formés (horaires, production à assurer, etc.).

- S'il y a lieu, l'avis des membres du comité d'entreprise sur l'action envisagée.

Pour certaines actions cette rubrique est nécessaire, notamment lorsqu'une aide financière des pouvoirs publics est envisagée.

- Les modalités de communication entre le prestataire et l'entreprise.

On précisera les interlocuteurs, le canal de communication, la périodicité des contacts...

- Le nom est la fonction du destinataire de la proposition de service.

- La date de retour de la proposition de service.

On veillera à ne pas être trop exigeant. L'élaboration d'une proposition de prestation de services réclame un à deux jours de travail pour être de qualité.

- Un canevas à suivre pour la proposition de service.

De cette façon les comparaisons entre les différentes propositions seront facilitées. Cette partie sera toutefois évitée pour les actions plus complexes, là où l'originalité des approches des organismes doit pouvoir s'exprimer et fournir des critères de différenciation.

- Une copie de la politique formation de l'entreprise peut être utilement jointe.

L'organisme de formation doit en effet connaître les principes à suivre et la répartition des rôles dans la gestion de la formation.