

# 1

## Concevoir et réaliser un projet de formation



Nous présentons, dans ce chapitre, la méthodologie générale de conception et de réalisation d'un projet de formation.

## 1.1 Besoin de compétences et réponse « formation »

Avant d'engager la réalisation de vos supports, il est nécessaire de se poser quelques questions qui vont vous permettre d'identifier les enjeux de votre projet de formation : c'est la rédaction du cahier des charges.

Pour vous aider dans cette tâche, nous allons d'abord lever une première confusion.

On dit souvent qu'élaborer un plan de formation, consiste à recueillir les « besoins de formation » de l'entité.

En fait, il n'y a pas de besoins de formation, mais des besoins de compétence. La formation n'étant que la réponse choisie et construite pour satisfaire aux besoins d'acquisition de nouvelles compétences.

Cette nuance est essentielle, puisqu'elle va vous amener à initier votre projet par un travail précis d'identification du besoin de compétences de votre organisme. Autrement dit, vous ne pourrez pas dissocier votre projet de formation, du projet plus global de l'organisme dans lequel il s'inscrit.

Votre intervention gagnera en légitimité et en crédibilité, puisqu'elle sera génératrice de réelles évolutions et participera de manière opérationnelle aux projets ainsi engagés.

## 1.2 Tout commence par une bonne définition des objectifs

Pour bien comprendre la notion d'objectif en formation, il est nécessaire d'en distinguer deux types :

Les objectifs de la formation qui vont décrire les changements et les compétences nouvelles qui seront mis en œuvre à l'issue de la formation. C'est pour cela qu'ils sont parfois nommés : les objectifs professionnels. Ils figureront dans la fiche programme du stage.

Les objectifs pédagogiques qui vont décrire les étapes de l'apprentissage pour atteindre les objectifs de la formation, tels que nous venons de les définir. C'est pour cela qu'ils sont parfois nommés : les objectifs intermédiaires. Ils apparaîtront sur votre fiche d'animation.

Il est à noter, qu'un objectif, quel qu'il soit, s'exprime toujours avec un verbe d'action.

### 1.2.1 Les objectifs de la formation

Tels que nous venons de les définir, les objectifs de la formation constituent, en fait, le contrat entre vous et vos futurs participants.

Vous vous engagez à ce qu'à l'issue de la formation, vos participants aient acquis de nouvelles capacités ou aptitudes, comme par exemple :

- ▶ améliorer les ventes ;
- ▶ maîtriser une technique ;
- ▶ adopter un comportement de professionnel...

C'est pourquoi, il est désormais convenu, que les objectifs de la formation se libellent selon une formule désormais consacrée : « À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de... ».

En adoptant cette formule, on a la quasi-certitude d'exprimer correctement l'objectif de la formation. Le degré d'atteinte des objectifs ne pourra être évalué qu'après la formation.

C'est l'aptitude des stagiaires à mettre en application « in vivo », c'est-à-dire en situation réelle, qui permettra de mesurer leur degré d'acquisition et d'appropriation des contenus de la formation.

### 1.2.2 Les objectifs pédagogiques

Définir les objectifs pédagogiques, c'est décrire quelles seront les acquisitions des participants au cours de la formation en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir être.

Les objectifs pédagogiques permettent aux stagiaires de connaître ce que l'on attend d'eux tout au long de la formation.

C'est pourquoi, il est désormais convenu, que les objectifs pédagogiques se libellent selon une formule désormais consacrée : « Au cours de la formation, les stagiaires apprendront à... ».

En adoptant cette formule, on a la quasi-certitude d'exprimer correctement les objectifs pédagogiques de la formation. Le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques sera mesuré tout au long de la formation.

Quand les objectifs pédagogiques sont définis avec suffisamment de précision, ils permettent de choisir les éléments de contrôle qui serviront à évaluer l'acquis des stagiaires. Et ce, d'autant plus facilement, que le libellé énoncera les performances acceptables à l'issue de la formation.

En ce sens, on pourrait dire, qu'avant même d'entamer la construction détaillée de votre progression pédagogique, vous aurez une idée suffisamment précise des outils d'évaluation que vous utiliserez durant votre parcours de formation.

Et ceci est nécessaire, car il arrive que les résultats d'une évaluation traduisent une lacune ou un échec, non pas parce que les stagiaires n'ont pas assimilé le contenu de la formation, mais parce que l'évaluation porte sur un autre apprentissage que celui de la séance de formation.

Mager<sup>3</sup>, rapporte la réflexion suivante : « *Pendant ses cours d'algèbre, en classe de cinquième, un professeur donna de nombreuses explications pour résoudre des équations simples, et s'assura que chaque élève avait suffisamment fait d'exercices de ce genre pour avoir confiance en ses propres capacités.*

*Mais lorsque l'examen eut lieu, les questions portèrent essentiellement sur des problèmes qui n'étaient pas formulés en termes d'équations, et les élèves fournirent un travail médiocre.*

*Le professeur justifia ce constat, en disant que les élèves ne comprendraient réellement l'algèbre que s'ils étaient capables de résoudre des problèmes.*

*Ce professeur avait peut-être raison, mais l'aptitude à résoudre des équations diffère totalement de celle requise par la résolution des problèmes. S'il voulait que ses élèves apprennent à résoudre ces équations, il aurait dû le leur enseigner.*

*N'attendez jamais d'un élève qu'il soit capable de manifester une aptitude B alors que vous l'avez entraîné à l'aptitude A ».*

Voici deux exemples d'objectifs de formation, déclinés en objectifs pédagogiques.

.....  
3 Cf. l'ouvrage *Comment définir des objectifs pédagogiques*, Robert F. Mager, Bordas.

 Exemple 1

Objet de la formation	Objectif de la formation	Objectifs pédagogiques
La manutention manuelle	<p>À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porter les charges inhérentes à leur poste de travail, en toute sécurité.</li> </ul>	<p>Au cours de la formation, les stagiaires apprendront à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le squelette, les muscles, la notion d'effort musculaire et la notion de levier.</li> <li>- Être vigilants sur les conséquences du « dos rond », du « bras fléchi » et des « jambes fléchies ».</li> <li>- Pratiquer les gestes et les postures lors de la levée, du déplacement et de la pose d'une charge.</li> <li>- Lever et transporter différents types de charges dans des conditions spécifiques.</li> <li>- Organiser leur environnement de travail pour faciliter la manutention manuelle liée à leur activité.</li> </ul>

Il s'agit, ici, d'un projet de formation lié à une pratique professionnelle sur le poste de travail. L'objectif de la formation est exprimé en termes de savoir-faire : « porter des charges en toute sécurité ».

On ne verra l'impact de la formation que lorsque les participants retourneront sur leur poste de travail et que l'on pourra vérifier qu'ils mettent en pratique les gestes et les postures qu'ils auront appris.

À plus long terme encore, on constatera les effets de la formation, à la baisse des taux de fréquence et des taux de gravité des accidents de travail, de leur unité de production.

Les objectifs pédagogiques sont exprimés en termes de savoir (connaître...), savoir-faire (pratiquer, lever...) et savoir être (être vigilant, organiser...).

On en mesurera l'appropriation au cours de la formation, selon différents modes liés à l'objectif pédagogique lui-même :

- ▶ **Le savoir** par des exercices de type contrôle de connaissances.
- ▶ **Le savoir-faire** par les exercices pratiques.
- ▶ **Le savoir être** par les comportements et l'implication lors des débriefings et exercices pratiques.

 **Exemple 2**

<b>Objet de la formation</b>	<b>Objectif de la formation</b>	<b>Objectifs pédagogiques</b>
Les entretiens annuels d'activité	À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de : <ul style="list-style-type: none"><li>- Mener les entretiens annuels d'activité de leurs collaborateurs selon les procédures définies par leur organisme.</li></ul>	Au cours de la formation, les stagiaires apprendront à : <ul style="list-style-type: none"><li>- Mesurer les enjeux des entretiens en déclinant le projet de leur organisme en projet d'unité de travail.</li><li>- Préparer leurs entretiens en utilisant les supports et les procédures définis par leur organisme.</li><li>- Mener des entretiens dans le cadre de simulations correspondant aux situations qu'ils auront exposées.</li><li>- Débriefing leurs entretiens selon une méthodologie proposée lors de la formation.</li></ul>

Il s'agit, ici, d'un projet de formation lié à la pratique professionnelle d'une fonction : celle d'encadrement. L'objectif de la formation est également exprimé en termes de savoir-faire : « mener des entretiens selon des procédures ».

On ne verra l'impact de la formation que lorsque les participants auront mené leurs entretiens avec leurs collaborateurs, et à la qualité des évolutions qu'ils auront générées dans la gestion de leur unité de travail.

À plus long terme encore, on constatera les effets de la formation au climat social de l'équipe, au turnover des effectifs, à la rapidité avec laquelle l'équipe aura su s'adapter aux nouveaux défis qui lui ont été lancés...

Les objectifs pédagogiques sont exprimés ici, essentiellement en termes de savoir-faire : mesurer, préparer, mener...

Il n'empêche que le savoir être est constamment sous-jacent et qu'il constituera, en fait, l'essentiel de l'évaluation à travers les comportements et l'implication lors des débriefings et exercices pratiques.

Dans ces deux exemples, on voit que dès le démarrage de la conception du projet, une perception suffisamment claire de la façon dont on pourra évaluer la formation permet de cadrer de manière précise à la fois les contenus, c'est-à-dire les limites de ce qui devra être traité et la pédagogie, c'est-à-dire l'ingénierie à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

## **1.3 Architecture de la démarche de conception d'un projet de formation**

Avant d'utiliser la caisse à outils, nous allons d'abord faire l'inventaire de son contenu. Comme le montre le synopsis présenté en figure 1.1, la méthodologie est composée de deux phases :

### **1. La conception du fond**

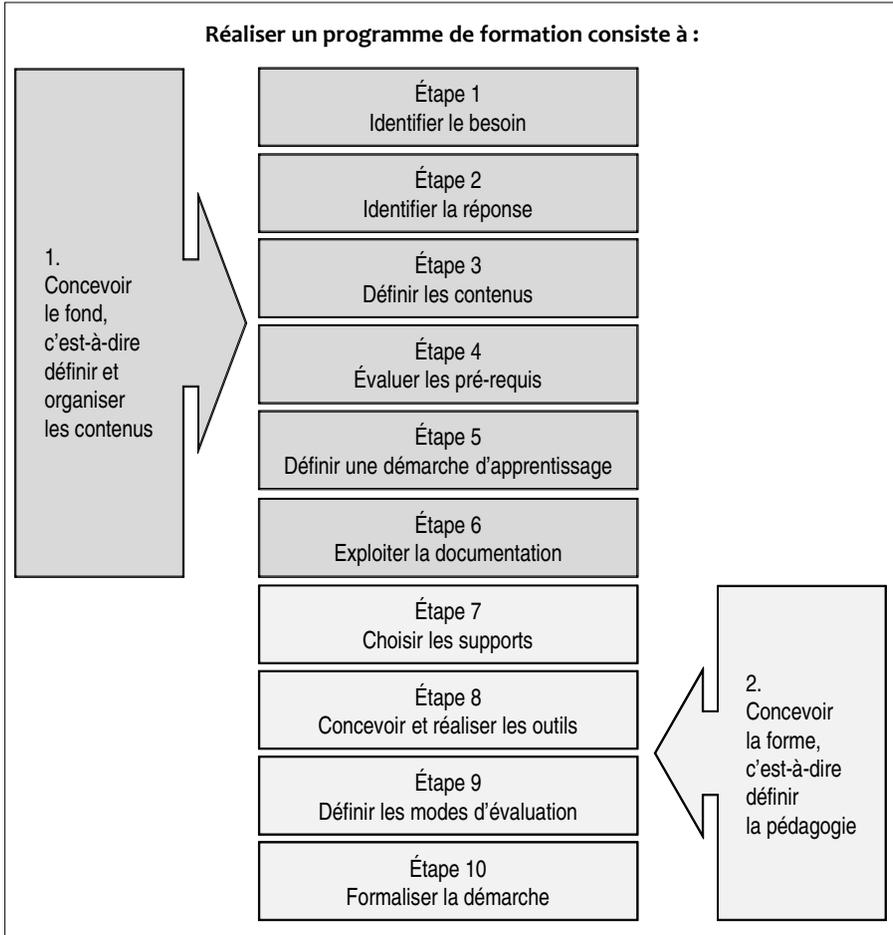
C'est-à-dire le travail à réaliser sur les contenus de formation. Nous l'avons découpé en six étapes que nous allons vous décrire pas à pas.

Il s'agira au cours de cette phase de rassembler, de trier, puis d'organiser les apports pédagogiques.

### **2. La conception de la forme**

Quand vous aurez défini ce que vous vous voulez dire, vous pourrez vous atteler à, comment vous allez le dire.

C'est la phase pédagogique à proprement parler. Celle au cours de laquelle vous allez travailler vos supports : supports de présentation et supports d'exercices.



**Figure 1.1 Synopsis global de la méthodologie de conception et de réalisation d'un projet de formation**

Pour vous repérer dans la mise en œuvre de cette méthodologie, chacune des étapes sera présentée successivement en grisé, dans un tableau de base comme ci-dessous.

**Tableau 1.1 Tableau présentant en grisé l'étape de la méthodologie**

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6	Étape 7	Étape 8	Étape 9	Étape 10
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------

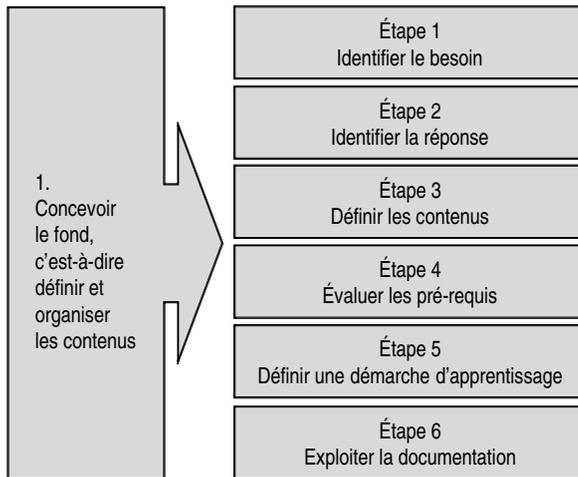
2

## Mettre en œuvre la méthodologie



## 2.1 Concevoir le fond, c'est-à-dire définir et organiser les contenus

Maintenant que le cadre est posé, nous allons passer à la phase pratique de réalisation de votre projet, en reprenant chaque étape de la partie 1 du synopsis présenté sur la figure 1.1.



## 2.2 Concevoir la forme, c'est-à-dire définir la pédagogie

Une fois que le contenu sera stabilisé, nous passerons à la phase pédagogique de votre projet, où nous reprendrons chaque étape de la partie 2 du synopsis présenté sur la figure 1.1.

