

# Ingénierie de formation



# Ingénierie pédagogique

*« L'entreprise n'a pas de problèmes de formation. Elle a des problèmes que, peut être, la formation peut l'aider à contribuer à résoudre »*

(MEIGNANT, 2003, p21)

# Ingénierie

**Ingénierie** : Ingénierie vient du terme américain qui signifie : analyse, conduite et évaluation de projet dans quelque domaine que ce soit,

# La Formation Continue

La loi n°71-575 du 16 juillet 1971 sur la formation professionnelle,

L'ingénierie de formation est apparue au cours du développement de la formation qui est une réalité sociale et professionnelle toujours plus présente.

L'ingénierie de formation est une démarche professionnelle d'ingénierie au service de la formation.

# Etre responsable de formation

(cadre de santé au niveau institutionnel, cadre de santé en unité de soins ou cadre de santé formateur) :

Les questions posées :

- Qu'est-ce que la formation professionnelle ?
- Qu'est-ce que l'ingénierie de formation ?
- Qu'elle a été son évolution ?
- Quelles étapes la composent ?
- Comment, en quoi, le cadre «est-il ingénieur de formation» ?

Des éléments de réponse...

# Ingénierie pédagogique

- Ingénierie pédagogique : Fonction d'étude et d'adaptation des méthodes et/ou des moyens pédagogiques (Norme AFNOR)
- Une entreprise ou l'individu se prétend spécialiste «d'ingénierie pédagogique » ou « d'ingénierie de formation » affirme donc sa compétence dans les domaines de l'analyse des besoins, ainsi que dans la conception, la conduite, l'animation et l'évaluation des actions de formation (*Pédagogie : dictionnaire des concepts clés, Françoise RAYNAL et Alain RIEUNIER*)

# Ingénierie de formation

- L'ingénierie de la formation représente l'ensemble des méthodologies articulées.
- Elle s'applique à la conception de systèmes et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé.
- L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet normatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation. (AFNOR)

# Différence entre Ingénierie de formation et Ingénierie pédagogique

- **L'ingénierie de formation** aboutit à des cahiers de charges décrivant les résultats et les caractéristiques attendus du dispositif à concevoir. Cela intègre notamment le moment clé de la définition du problème posé, du besoin et de la réponse à y apporter. Elle se définit comme un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes mises en œuvre dans la conception d'actions ou dispositifs de formation dans le but d'atteindre l'objectif fixé.
- L'ingénierie de la formation adopte une méthodologie fondée sur les notions de conduite ou de management de projet, elle s'appuie sur des connaissances multidisciplinaires empruntant à l'économie, la gestion, le droit, les statistiques, la sociologie...



# Ingénierie pédagogique

- **L'ingénierie pédagogique** est du ressort des prestataires de formation, Elle définit les objectifs pédagogiques, les progressions, les moyens, les modalités d'apprentissage, les supports. Elle s'attache à réunir les conditions de réussite des processus d'apprentissage.

*Issu du Traité des Sciences et techniques de la formation, sous la direction de Philippe Carré et Pierre Caspar, Dunod, Paris 2011, 3è édition*

# Les cinq grandes étapes de l'ingénierie de formation

**Le responsable formation, acteur principal de l'ingénierie de formation, doit faire en sorte de coordonner et piloter cinq grandes étapes :**

1- **L'analyse** : Il s'agit d'analyser les besoins de formation. L'enjeu principal consiste à faire émerger une demande bien définie. L'analyse des besoins en formation résulte d'un questionnement des recueils d'informations. De ce fait, le responsable formation peut à partir de cette analyse établir un pré-projet de formation.

2- **La conception** : Dans cette seconde étape, le responsable formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Sa mission sera de sélectionner les dispositifs appropriés et la création des actions de formation.

*Pour cela, il va s'appuyer sur des outils comme le cahier des charges.*

**3- La réalisation** : Il reviendra au responsable formation d'animer et de piloter le plan de formation. Il sera en charge du suivi des actions et des dispositifs de formation. Ce dernier pilote le budget formation ainsi que l'intégralité des dépenses.

**4-L'évaluation** : Il s'agira d'évaluer les actions de formation et d'une manière générale, la politique formation de l'entreprise. Cependant, que va-t-on évaluer ? La satisfaction des connaissances et l'impact de la formation sur les performances des professionnels.

*Et enfin il adaptera le dispositif en fonction des résultats obtenus*

5- **La régulation** : c'est ce qu'on appelle la phase de bouclage. Elle permet si besoin de mettre en place des actions correctives ou de rattrapages.

# L'ingénieur en formation

- **L'ingénieur en formation** connaît après avoir conçu l'ingénierie de la formation, ce qu'il pourra apporter, quelles sont ses limites (qui doivent d'ailleurs être communiquées au commanditaire). Il a évalué les conditions de réussite et les risques d'échecs du projet de formation. Il connaît les contraintes incontournables qui vont s'imposer à lui au moment de la conception du dispositif de formation.

*Marc Dennery, Piloter un projet de formation, ESF éditeur, Paris , 4è édition 2006*

# 1 – La formation professionnelle

## 1.1 Des références législatives :

**Dans le secteur privé** : Le Code du travail avec de nombreux articles

Ex. l'art. L6111-1 (modifié par la loi n°2014-288 du 5 mars 2014) qui définit la formation professionnelle tout au long de la vie,

Le titre III (Art. L6331-1 à Art. L6332-24) concerne le financement de la formation professionnelle continue.

**Dans la fonction publique hospitalière** : Lois, décrets se succèdent depuis 1971

- Loi n°71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente (Loi dite Delors)
- Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations de fonctionnaires (Loi dite Le Pors)
- Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière
- Depuis les années 2000 : formation professionnelle tout au long de la vie et alignement sur les droits des salariés du secteur privé

Décret n°2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière

Loi n°2009-879 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires avec notamment l'article 59 qui crée le DPC

Loi n°2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé – Titre III – Chapitre 1 : Innover en matière de formation professionnelles (Maintien et actualisation des connaissances et compétences ainsi que l'évaluation des pratiques professionnelles)

Cf. articles L4021-1 à L4021-8 du code de la santé publique



Pour tous : au sens de la loi la formation professionnelle est une obligation nationale, qui vise :

- l'acquisition et actualisation de connaissances et de compétences,
- l'insertion ou la réinsertion,
- le maintien dans l'emploi,
- l'accès aux niveaux de qualification professionnelle,
- la contribution au développement économique et culturel,
- le retour à l'emploi,
- la sécurisation des parcours professionnels

- L'accès des salariés ou agents à des actions de formation professionnelle continue est assurée :
  - à l'initiative de l'employeur (plan de formation)
  - à l'initiative du salarié (CPF - secteur privé)
  
- VAE : acquisition d'un diplôme enregistré dans le répertoire national des certifications professionnelles
  
- Depuis 2009 avec la Loi HPST, obligation de DPC pour les professionnels de santé.

## 1.2 Le financement

- Par l'employeur au titre de son plan de formation
- Par l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) (*ANFH, FONGECIF, UNIFORMATION...*) de rattachement de l'employeur sur les fonds de formation mutualisés

## 1.3 Définition de la formation

ARDOUIN (2003) :

*« La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »*

La formation est vue comme une démarche contextualisée dans une logique opérationnelle et stratégique, où l'investissement personnel est présent.

Elle est donc *une transformation* où différentes logiques se combinent : individuelle, de l'organisation, de l'apprentissage et du travail.

## 2 – Évolution socio-historique de l'ingénierie et son entrée dans la formation

1971 – 2000 : 4 étapes (lien avec contexte socio-économique)

- 1971 – 1975 : l'obligation de former
- 1976 – 1982 : l'ère du catalogue
- 1983 – 1992 : l'émergence du concept d'ingénierie en formation
- 1993 – 1999 : l'ingénierie de formation, une nouvelle nécessité

## Depuis 2000, l'ingénierie de formation...

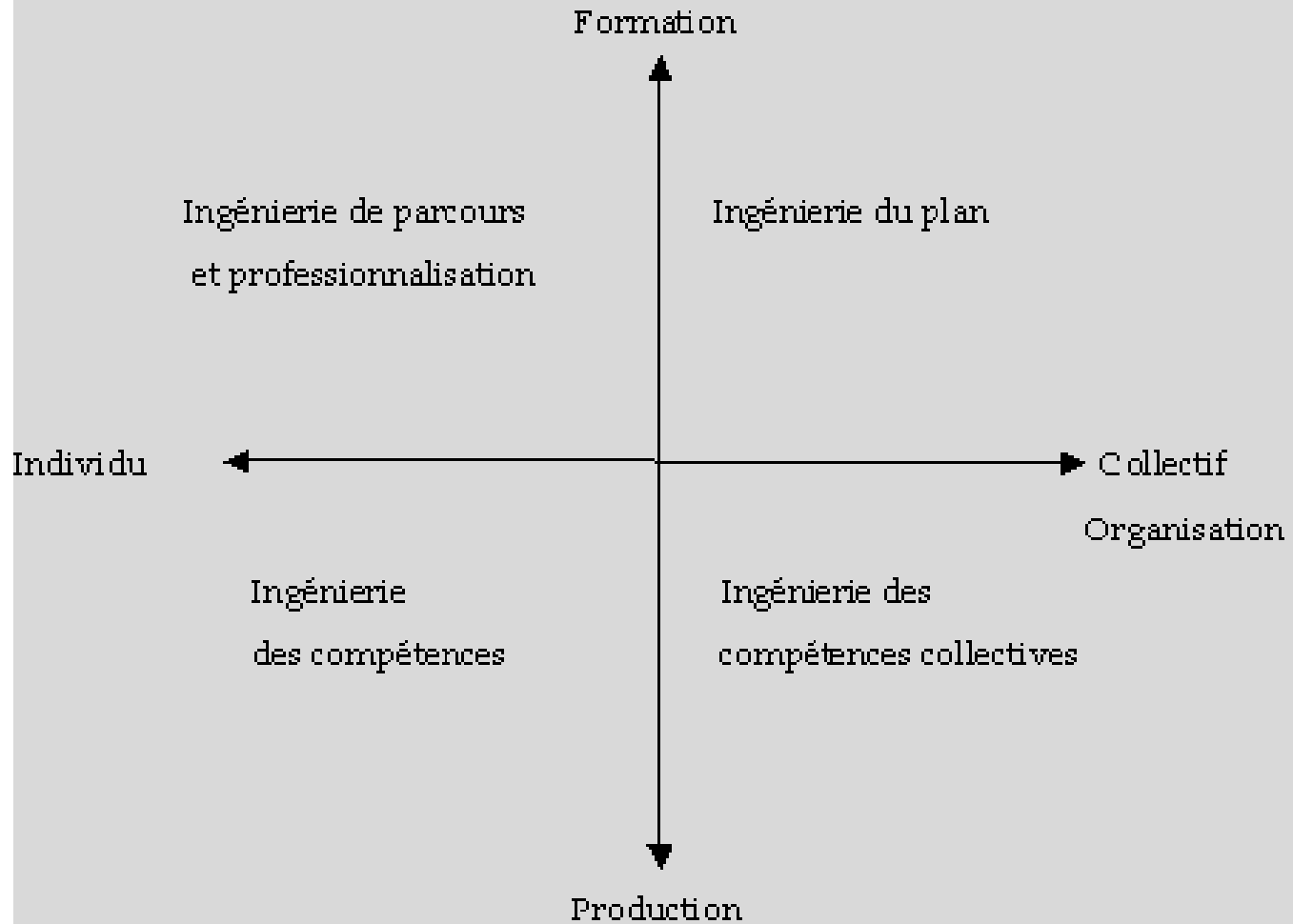
- ☞ L'ingénierie : une nécessité car la formation est facteur de développement de compétitivité des organisations
- ☞ Le développement des compétences est lié à celui des organisations et réciproquement  $\Rightarrow$  *ingénierie des compétences collectives*
- ☞ Un déplacement de l'objectif de formation sur la professionnalisation des personnes  $\Rightarrow$  *ingénierie des parcours ou d'ingénierie de professionnalisation.*

### 3. L'activité d'ingénierie de formation du cadre de santé :

- Formateur des professionnels de santé : lorsqu'il participe à la construction d'un ou de plusieurs dispositif(s) de formation
- Encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales : lorsqu'il assure à son niveau la construction d'un plan collectif et des plans individuels de formation. Comme le responsable de formation il se situe alors dans une mise en perspective de 2 grands axes :
  - un axe individu/collectif
  - un axe formation/production



Figure : Dynamique de l'ingénierie de la formation (ARDOUIN, 2003, p 20)



# La démarche d'ingénierie :

Sa finalité : l'optimisation de l'investissement.

La finalité de l'ingénierie de la formation rejoint celle de la gestion des ressources humaines : (MEIGNANT)

Disposer à temps,  
en effectifs suffisants,  
et en permanence,  
des personnes compétentes  
et motivées  
pour effectuer le travail nécessaire  
en les mettant en situation de valoriser leurs talents  
avec un niveau élevé de performance et de qualité,  
à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques,  
et dans le climat social le plus favorable possible.

- L'ingénierie de formation consiste ainsi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté.
- Garder à l'esprit que l'ingénierie reste un moyen au service d'objectifs, et qu'elle n'est pas une finalité.
- L'architecture mise en place doit donc être en cohérence avec l'objectif assigné.

## Les trois niveaux de l'ingénierie :

- ⇒ *l'ingénierie des politiques* : niveau stratégique et décisionnel = le maître d'ouvrage.
- ⇒ *l'ingénierie des systèmes de formation* : niveau organisationnel = le maître d'œuvre de la formation.
- ⇒ *l'ingénierie des pratiques pédagogiques ou ingénierie pédagogique* : niveau opérationnel = prestataires, fournisseurs.

- ***Au niveau politique***
  - Objectif = définir la politique de formation
- ***Au niveau organisationnel***
  - Objectif = développer les dispositifs de formation adéquats
- ***Au niveau opérationnel pédagogique***
  - Objectif = réaliser l'intervention en adaptant les méthodes aux publics et contextes

# 4 – Les étapes de la démarche

<b>La démarche d'ingénierie</b>	
<b>Phases</b>	<b>Etapes</b>
Investigation	Analyser
	Concevoir
Mise en œuvre	Réaliser
	Evaluer

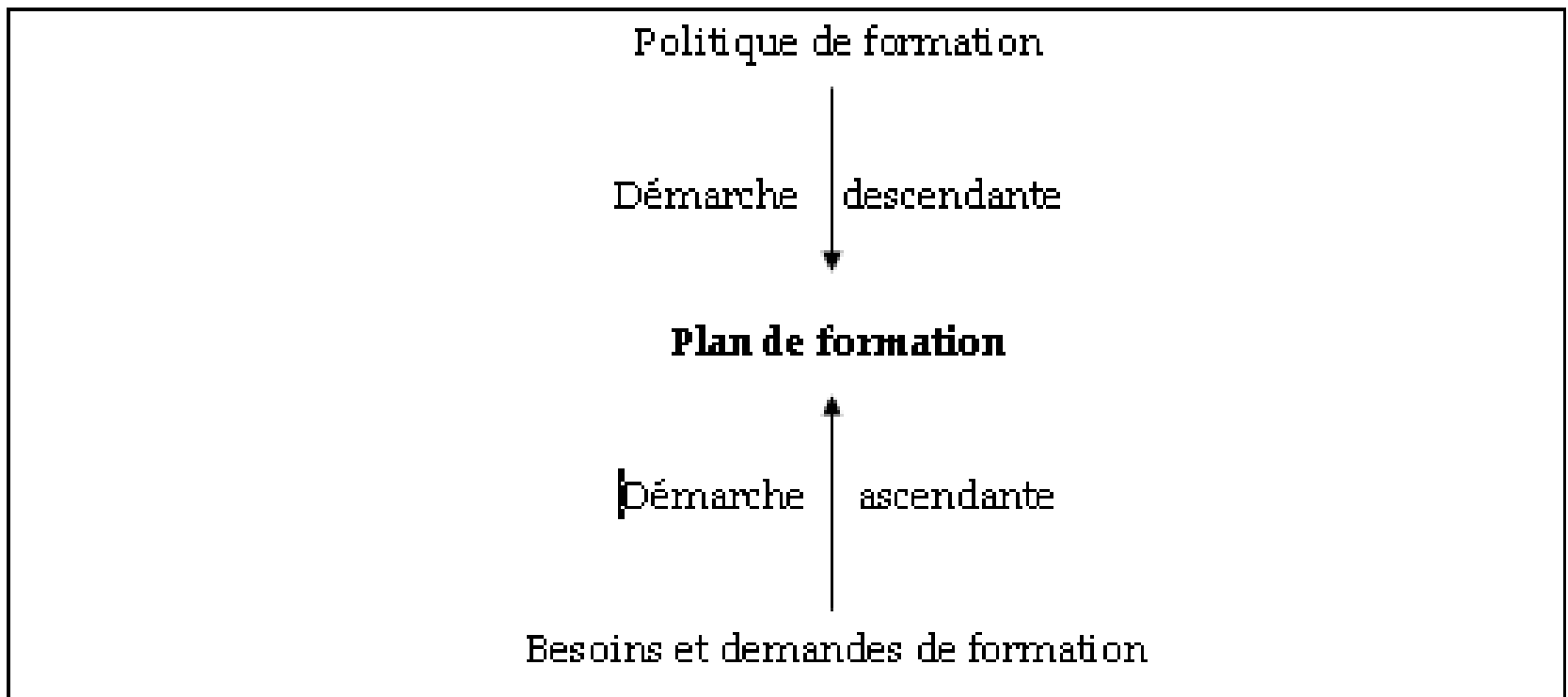
## Analyser : une étape fondamentale

➤ Analyse de la demande de formation et de son contexte, approche systémique car le besoin de formation n'existe pas en soi !

⇒ regarder de manière critique :

- ① la politique de formation de l'entreprise
- ② les besoins en formation (peuvent être différents des demandes)
- ③ l'offre de formation

## ❑ Le plan de formation au cœur d'une double démarche





❑ Analyser renvoie à un référentiel de compétences, (ex: répertoire des métiers FPH). S'il n'existe pas, faire une analyse de travail (grille de lecture possible la sociologie des organisations) pour repérer les compétences fondamentales.

- Distinguer ce qui renvoie :
  - ✓ aux besoins de l'entreprise
  - ✓ aux besoins du professionnel
  
- Besoins ; attentes ; demandes

## □ Concevoir : c'est être architecte de la formation

- Étape qui permet d'imaginer des dispositifs innovants, créer des actions spécifiques adaptées à l'environnement.
- Étape se termine par :
  - la formalisation du cahier des charges (vu au travers de référentiel)

- ❑ Le cahier des charges = instrument de l'ingénierie de formation, s'y trouvent :
- Des éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels,
- La traduction de la demande.
- C'est un document opérationnel
- Il est transmis aux prestataires de services dans le cadre d'un appel à projet ou appel d'offre.
- Après audition et choix de l'organisme, il y a élaboration de la convention (valeur juridique) qui concrétisera la contractualisation.

## Le cahier des charges comprend donc :

- La présentation de l'entreprise, du service...
- Les attentes de l'entreprise, du service...
- La population concernée...
- Des informations complémentaires...
- Le budget...
- Les conditions de règlement en cas de litige...

# Exemple de réponse à une appel d'offre OPCA

..\..\ Commun\C2 FORMATION CONTINUE\FORMATION CONTINUE IFIS\ANFH IBOBE AX\Appel d'offre ANFH\1 - Dossier de consultation DPC ibode.doc

..\..\ Commun\C2 FORMATION CONTINUE\FORMATION CONTINUE IFIS\ANFH IBOBE AX\Appel d'offre ANFH\2 - dossier candidature à compléter par le candidat.doc

..\..\ Commun\C2 FORMATION CONTINUE\FORMATION CONTINUE IFIS\ANFH IBOBE AX\Appel d'offre ANFH\3 - offre technique à compléter par le candidat.doc

..\..\ Commun\C2 FORMATION CONTINUE\FORMATION CONTINUE IFIS\ANFH IBOBE AX\Appel d'offre ANFH\MFP SHARP@chu-nantes.fr 20151217 143219.pdf

..\..\ Commun\C2 FORMATION CONTINUE\FORMATION CONTINUE IFIS\ANFH IBOBE AX\Documents transmis à l'ANFH

# Exemple d'un appel d'offre réalisé au nom de l'établissement

- [..\APPEL A PROJET MASTER IFCS\APPEL D4OFFRE MASTER 2014\CAHIER DES CHARGES MASTER 1ERE ANNEE.2013 v1.pdf](#)
- [..\APPEL A PROJET MASTER IFCS\APPEL D4OFFRE MASTER 2014\aperçu-2541371.pdf](#)
- [..\APPEL A PROJET MASTER IFCS\APPEL D4OFFRE MASTER 2014>Note de procédure dématérialisation V1.2.pdf](#)
- [..\APPEL A PROJET MASTER IFCS\APPEL D4OFFRE MASTER 2014\GRILLE ANALYSE APPEL D'OFFRE.doc](#)
- [..\APPEL A PROJET MASTER IFCS\APPEL D4OFFRE MASTER 2014\Convention de formation.doc](#)

# Evaluation du dispositif

- Niveau 1 : évaluation de satisfaction. Évaluation « à chaud » - Intérêts, limites
- Niveau 2 : évaluation pédagogique
- Niveau 3 : évaluation du transfert sur les situations de travail. Évaluation « à froid »
- Niveau 4 : évaluation des effets de la formation (MEIGNANT) = évaluation des résultats socio-économiques (ARDOUIN)

# En résumé

- L'ingénierie de formation s'intéresse au développement des compétences dans le cadre d'un dispositif de formation pour répondre à une demande précise.

Elle comprend :

- Les méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation
- La conception d'un projet de formation
- La définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre
- La coordination et le suivi du dispositif de formation
- L'évaluation, la formation et les modes de validation

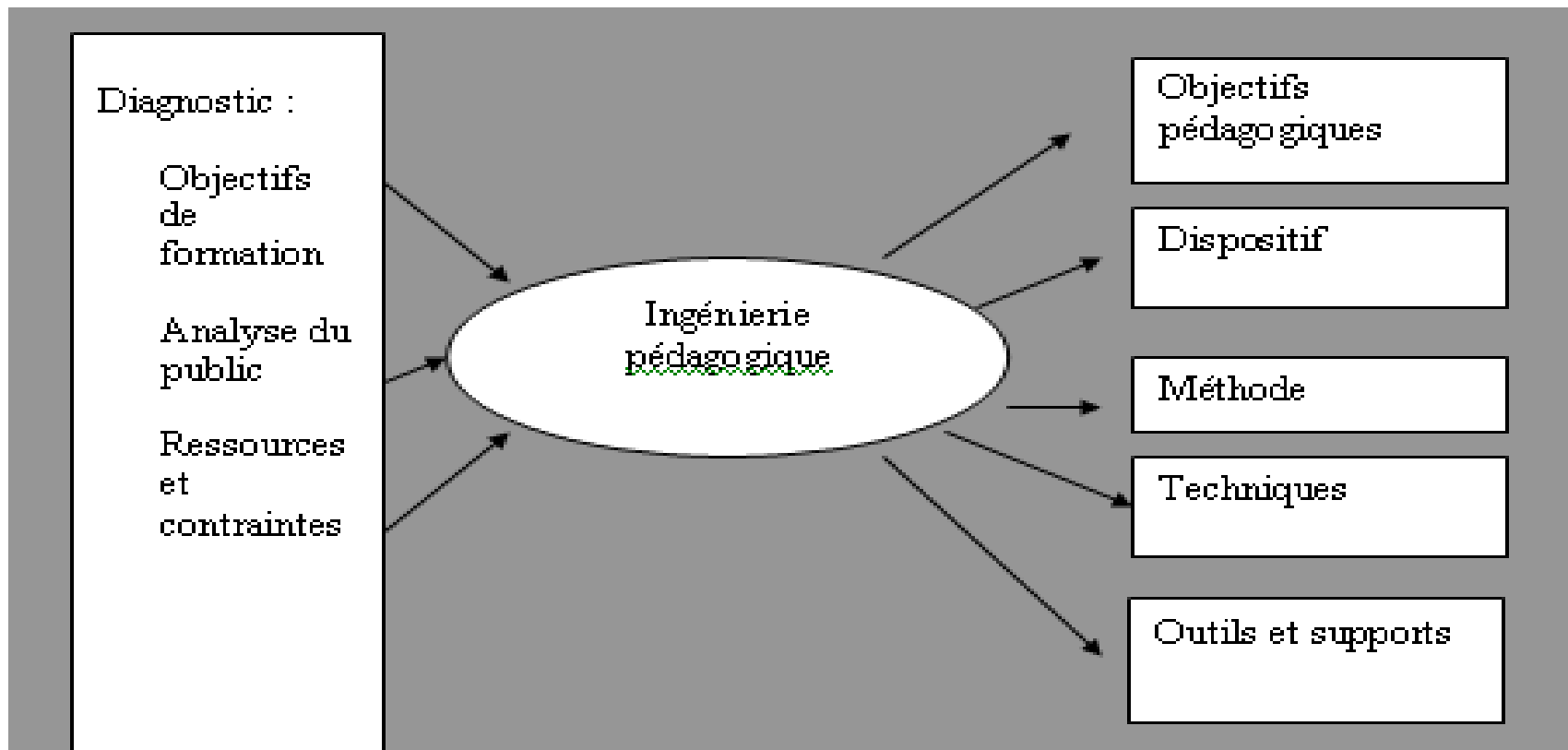


# Conclusion

- ❑ Ingénierie de formation = démarche socioprofessionnelle où le responsable de formation par une méthodologie adaptée analyse, conçoit, organise, réalise et évalue des actions.
- ❑ Ensemble de moyens mis au service du développement de la formation, au service du développement de l'humain.
- ❑ Le garant est le responsable de formation (CDS) qui inscrit la démarche dans une double logique entre individu et organisation et entre formation et production.

# Ingénierie pédagogique

Fonction de l'ingénierie pédagogique - Traité des sciences et des techniques de la formation - (CARRE - CASPAR)



**Merci de votre attention**