

Avant-propos

Un jour où j'animais un séminaire de management pour les agents de maîtrise, l'un d'eux me posa cette question : « Quelle est l'origine de ce terme : contremaître ? ».

Ne pouvant y répondre sur le champ, je fis une recherche dans mes documents et finis par trouver un article, relatant le parcours des compagnons, qui disait en substance :

« Le statut d'apprenti est attribué au jeune désirant entrer dans la vie active, et à qui on va prodiguer une formation pour lui permettre d'acquérir un métier. Cet apprentissage dure, en général, deux ou trois ans.

Le compagnon, est celui qui a choisi une spécialité, et qui va entreprendre un tour de France, afin de se procurer auprès d'artisans, toutes les techniques de leur art.

Une fois capitalisés suffisamment de savoir-faire et de savoir être (cela peut prendre 6, 8, 12 ans, voire davantage), il réalisera son « chef-d'œuvre », c'est-à-dire l'œuvre pour laquelle il appliquera tout ce qu'il aura appris, sans commettre aucune erreur.

Après y être parvenu, il acquiert le statut de « maître » : maître tailleur, maître ferrant... »

Et l'article poursuit en expliquant que, lorsque le maître est capable d'enseigner ce qu'il sait, il est appelé « contremaître », car « contre » en vieux français signifie « à côté de », donc « celui auprès de qui, contre qui on apprend ».

J'ai alors acquis la conviction que le premier rôle de l'encadrement est de transmettre à ses collaborateurs, tout ce qui va leur permettre d'être d'authentiques professionnels.

Demander à l'encadrement d'être les premiers maîtres d'apprentissage de leurs équipes est d'autant plus légitime, qu'il connaît mieux que n'importe quel intervenant extérieur, l'histoire, le contexte, les projets, les hommes..., de son organisme. Et par conséquent, il pourra, mieux que quiconque faire « vivre » la formation, au-delà de la séance « en salle ». Il restera la « personne ressource » pour ses collaborateurs, à même de pouvoir organiser, exiger et suivre l'application des acquis de la formation « sur le terrain ».

On le conçoit, une telle approche de la formation par l'encadrement, fait évoluer très sensiblement le rôle et les modes de relation entre le responsable hiérarchique et ses collaborateurs. Cette relation s'instaurera moins dans une relation basée sur le principe « d'avoir de l'autorité », que celui de « faire autorité ».

Ce manuel a été élaboré pour permettre à toute personne ayant à concevoir un projet de formation, et en premier lieu l'encadrement, d'être guidée pas à pas dans la réalisation de son projet.

Il ne s'agit pas d'un ouvrage de réflexion et d'approche sur les théories pédagogiques, mais d'un outil méthodologique, et donc pragmatique de conception d'une intervention de formation. Il pourra bien évidemment être complété avantageusement par des lectures d'ouvrages « de fond » sur la pédagogie, écrits par des experts.

Il s'adresse tout particulièrement aux « formateurs occasionnels », c'est-à-dire à des praticiens experts dans leur domaine, à qui a été confiée la mission de former leurs collègues sur un sujet précis, dans le cadre d'un projet de leur organisme.

Son approche permet de répondre aux exigences en matière de certification d'organismes, pour lesquelles elle apporte des réponses concrètes.

Introduction

La formation continue prend une place de plus en plus importante dans la vie professionnelle de chacun. Ce phénomène s'explique par le fait que les métiers, les techniques et les marchés évoluent de plus en plus vite.

Les compétences de chaque collaborateur, doivent donc s'adapter au même rythme, afin d'assurer la pérennité des emplois¹.

¹ Élaborer le plan de formation d'une unité de travail constitue un acte majeur de management et d'anticipation sur l'évolution des emplois et des compétences. Le responsable hiérarchique qui élabore le plan de formation de son équipe de collaborateurs, pose en fait un acte fort d'exigence et de reconnaissance vis-à-vis de ses ressources humaines.

Il est important de rappeler que la formation est définie dans la loi, comme un droit lié au contrat de travail. Le plan de formation d'une unité de travail est donc à l'initiative de l'employeur et non du salarié. Définir le plan de formation devrait donc toujours revenir au responsable hiérarchique. Pour cela, il doit d'abord définir le cadre des priorités, en fonction des objectifs qui lui ont été assignés, et des projets qu'il décide d'engager lors du prochain exercice. S'il sollicite ses collaborateurs pour élaborer le plan de formation de son unité, c'est par souci de donner une dimension participative à cet exercice.

Mais en aucun cas, le plan de formation ne devrait se résoudre à collecter les demandes de formation des collaborateurs, sans qu'il y ait eu cadrage et validation par la hiérarchie. À telle enseigne, qu'un collaborateur qui refuserait de partir en formation à laquelle il a été inscrit par sa hiérarchie prendrait le risque d'un licenciement pour refus de réaliser les exigences de son contrat de travail.

À l'inverse, un salarié peut porter plainte contre son employeur, s'il estime avoir perdu son emploi faute d'avoir pu bénéficier de la formation qui lui aurait permis d'être maintenu à un autre emploi dans l'organisme.

XIV *Manuel à l'usage du formateur*

Le challenge de la formation continue est double :

1. Permettre à chacun, non seulement de devenir compétent – ce qui relève davantage de la formation initiale² – mais de rester compétent dans un métier qui évolue sans cesse.
2. Développer des capacités d'adaptabilité face aux situations, aux changements et aux évolutions technologiques.

La formation doit être « continue » ou « permanente », afin d'éviter d'avoir à combler des écarts trop importants et/ou des inerties, générés par une mauvaise gestion de l'investissement formation.

Donc, si la formation fait partie intégrante de notre activité professionnelle, l'organisme aura le souci d'optimiser les moyens qu'il mettra en œuvre pour en assurer la réalisation. L'un des moyens à privilégier consistera à impliquer la hiérarchie dans l'animation d'actions auprès de ses collaborateurs.

Cette approche de la formation revêt plusieurs avantages :

- elle redonne à la hiérarchie son rôle de « maître d'apprentissage »,
- elle permet d'avoir une approche davantage « terrain »,
- elle facilite le suivi et la mise en œuvre de ce qui a été acquis,
- elle pose la formation comme un acte managérial,
- elle autorise une organisation plus souple et moins coûteuse.

Mais pour cela, l'encadrement a besoin d'être guidé, car il n'a pas appris à former.

C'est l'objectif proposé au travers de cette « caisse à outils ».

Concevoir un projet de formation, c'est faire œuvre « d'architecte ».

Il s'agit, en effet, de concevoir un espace-temps où chacun des habitants pourra vivre son évolution et son apprentissage dans des conditions optimales pour réussir.

² On appelle :

- « formation initiale », la formation reçue avant l'engagement dans un premier emploi, et qui est dispensée par l'éducation nationale.
- « formation continue ou permanente », la formation reçue au cours de la vie professionnelle.

Aussi, d'emblée doit-on s'intéresser :

- au terrain sur lequel sera construit le projet : c'est l'environnement, ses contraintes, ses exigences... ;
- aux futurs habitants : ce sont les futurs stagiaires avec leurs habitudes, leurs acquis, leurs capacités... ;
- au mode de vie recherché : c'est l'objectif de la formation, ce qu'elle permettra de savoir, de faire et/ou d'être...

Cet ouvrage traite de la conception d'une intervention de formation et de la création des supports et des exercices d'animation : c'est le travail d'architecture. Il traite également de l'animation, c'est-à-dire de la relation qui doit s'instaurer entre l'animateur et les participants au cours des séances de travail.

Tout au long de cet ouvrage, nous avons cherché à être pragmatique pour vous permettre de réaliser dans les meilleures conditions votre projet de formation. C'est pourquoi, il est construit comme un guide de travail qui vous permettra d'avancer pas à pas.

Bon courage donc, et, bonnes futures animations !

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.

Mager³, 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.

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

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.

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

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

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

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 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.

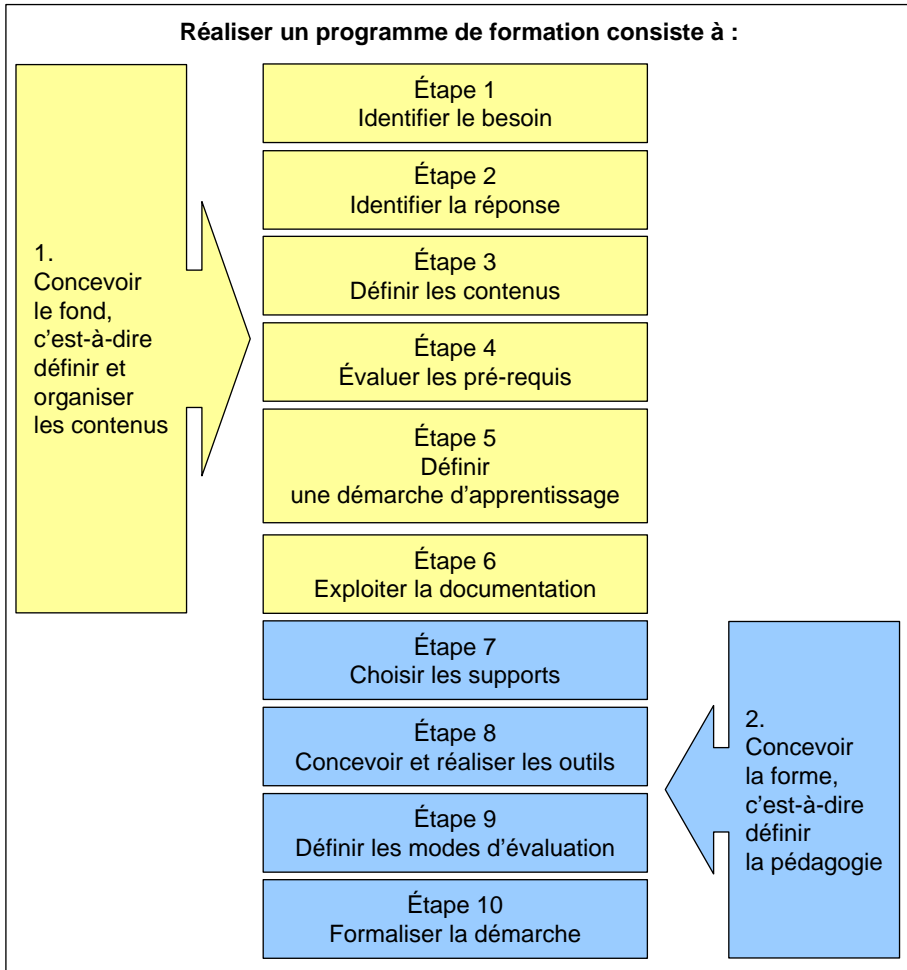


Figure 1.1 Synopsis global de la méthodologie de conception et de réalisation d'un projet de formation

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

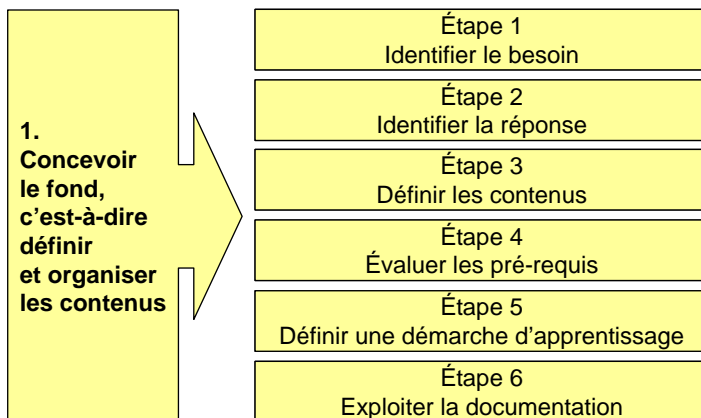
Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6	Étape 7	Étape 8	Étape 9	Étape 10

2

Mettre en œuvre la méthodologie

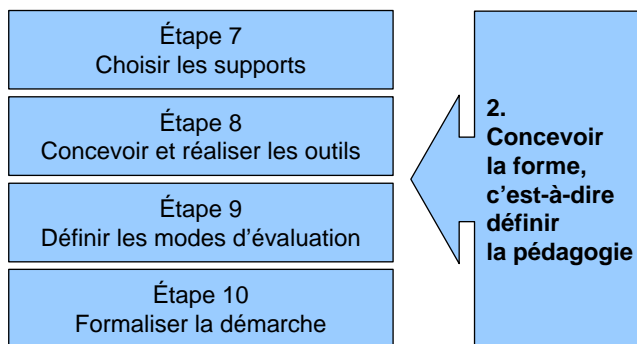
2.1 Concevoir le fond, c'est-à-dire définir et organiser les contenus

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.





Étape 1

Identifier le besoin (ou mini cahier des charges du projet de formation) : mode d'emploi

Voici une série de questions auxquelles vous répondrez avec le plus de précisions possibles, afin de bien cerner toutes les composantes de votre projet de formation. Impliquez dans ce travail toute personne de votre organisme concernée par votre projet : responsable formation, encadrement de vos futurs stagiaires...

- **Item 1 : Quel est le besoin de l'organisme qui justifie ce projet de formation ?**

Décrivez ici quel changement, projet, situation, constat..., ont fait apparaître la nécessité de faire évoluer les compétences visées par votre projet de formation. Dites également quels sont les enjeux : quels effets observables on attend à l'issue de cette formation.

Exemple :

Le changement de système informatique de l'organisme entraîne de nouvelles répartitions des tâches, notamment celles confiées aux équipes commerciales.

Désormais les agents commerciaux disposeront de matériel bureautique miniaturisé qui leur permettra de rentrer en temps réel : les commandes et les réclamations clients...

Au terme de la formation, toutes ces données devront être traitées en 48 heures et signifiées au client dans le même délai.

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

- **Item 2 : Qui est concerné ?**

Le public concerné par ce projet de formation peut inclure les futurs stagiaires, leur fonction, leurs caractéristiques (niveau de formation, ancienneté...), leur encadrement, et peut-être aussi les autres unités ou des personnes qui ne participeront pas à la formation elle-même, mais qui partageront les effets induits.

Exemple :

Cette formation concernera tous les agents commerciaux « terrain ».

À l'issue de cette formation, une réunion de concertation sera programmée à laquelle seront conviés les agents commerciaux terrain, leur hiérarchie, le responsable du planning, le responsable des réclamations, le chef de projet informatique, et le responsable qualité.

Cette réunion aura pour but de coordonner la mise en œuvre de cette nouvelle méthode de travail.

- **Item 3 : Quel sera l'objet de la formation ?**

(cf. exemples 1 et 2, § 1.2.2)

Il s'agit de définir le thème « ciblé » de la formation et les limites du sujet abordé.

Un objet bien déterminé constituera une donnée essentielle pour définir la durée de la formation, et nous le verrons un peu plus loin, il permettra également de définir aisément les pré-requis nécessaires.

Exemple :

La formation portera sur le matériel qui sera mis à disposition des agents commerciaux : ses fonctionnalités, son mode d'emploi.

Elle abordera aussi le support électronique : ses menus.

Et enfin les organisations de travail induites par la mise en œuvre de ce matériel.

Elle n'abordera pas les procédures de passation de commande, de réclamation..., ni même les liens techniques de communication avec les serveurs centraux.

- **Item 4 : Quel sera l'objectif professionnel de la formation ?**

(cf. exemples 1 et 2, § 1.2.2)

Comme nous l'avons vu plus haut, l'objectif professionnel doit décrire la (ou les) compétence(s) nouvelle(s) que les stagiaires auront acquise(s) à l'issue de la formation et qu'ils auront désormais à mettre en pratique dans leur vie professionnelle.

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

Exemple :

À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables d'utiliser le nouveau matériel mis à leur disposition pour dialoguer avec le siège, et gérer les relations avec leurs clients.

- **Item 5 : Quels seront les objectifs pédagogiques ?**

(cf. Exemples 1 et 2, § 1.2.2)

Comme nous l'avons vu plus haut, les objectifs pédagogiques vont définir les objectifs intermédiaires, comme autant d'étapes qui permettront au final d'atteindre l'objectif professionnel.

Exemple :

Au cours de la formation, les stagiaires apprendront à :

- manipuler l'appareil ;
- naviguer dans les différents menus du logiciel ;
- réaliser les sauvegardes d'usage ;
- connaître et mettre en œuvre les nouvelles procédures d'organisation de leur travail et notamment en ce qui concerne les relations avec les différents acteurs internes à l'organisme.

- **Item 6 : Que faudra-t-il changer dans l'environnement de travail du futur stagiaire, pour qu'il puisse dès son retour mettre en application ce qu'il aura appris ?**

La mise en application des acquis de la formation ne pourra jamais être considérée comme une « option » ! C'est-à-dire d'être tributaire du bon vouloir des participants, de leur hiérarchie, ou de quelqu'autre acteur interne ou externe à l'organisme.

Les effets de la formation (à la période d'adaptation près) doivent être immédiats : dès le retour de formation des stagiaires. Alors oui ! Il est indispensable de poser la question suivante : « Que faudra-t-il changer dans leur environnement de travail pour que ces nouvelles compétences puissent immédiatement s'exprimer ? »

Exemples :

- *Changement au niveau des équipements : le logiciel doit être opérationnel, et le matériel disponible pour chaque participant ; le serveur central devra être, de suite, en capacité de gérer les informations qui vont lui être transmises...*
- *Changement au niveau des méthodes et procédures : elles devront être écrites, validées et diffusées.*

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

- *Changement au niveau des comportements : tous les acteurs concernés devront être informés de la date du basculement sur le nouveau système, et des conséquences pour chacun d'eux dans leur mode de relation et d'informations entre eux.*

- **Item 7 : En fonction des résultats de cette analyse, établir une première validation des objectifs**

Pourra-t-on faire évoluer l'environnement pour rendre possible l'atteinte des objectifs ?

Si la réponse est oui sur toute la ligne : pas de problème ! Cela signifie que les objectifs tels que vous les avez définis correspondent bien à une attente de votre organisme.

Si la réponse est non, vous définirez les actions à mener avant de démarrer la diffusion de la formation, pour que toutes les conditions requises soient rassemblées au moment voulu.

Si vous ne pouviez pas agir sur tous ces écarts constatés, il vous reste deux possibilités :

- Adapter les objectifs aux réalités de l'environnement. Généralement cela signifie réduire les ambitions que vous aviez au démarrage de votre projet.
- Si cette dévaluation modifie complètement la nature de votre projet, il y aura peut-être lieu d'en abandonner, au moins provisoirement, la réalisation.

En effet, si la formation ne devait avoir aucun effet visible, ou que les objectifs annoncés ne devaient pas pouvoir être atteints ou seulement partiellement, c'est tout l'organisme qui perdrait en crédibilité.

À noter :

Selon la nature de votre projet de formation, certaines questions posées n'amèneront pas de réponse particulière.

Exemple :

Une formation ayant pour objet « l'animation des réunions d'équipes » ne nécessitera peut-être aucun équipement nouveau particulier pour pouvoir être appliquée, ou une formation portant sur l'utilisation d'un logiciel de traitement de texte, n'entraînera probablement pas de comportements différents de l'environnement de travail...

Ce seront donc des items que vous pourrez passer.

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

1) Identifier le besoin : support de travail

Mini cahier des charges du projet de formation

1. Quel est le besoin de l'organisme qui justifie ce projet de formation ?
2. Qui est concerné ?
3. Quel sera l'objet de la formation ?
4. Quel sera l'objectif professionnel de la formation ?
À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de...
5. Quels seront les objectifs pédagogiques ?
Au cours de la formation, les stagiaires apprendront à...
6. Que faudra-t-il changer dans l'environnement de travail du futur stagiaire, pour qu'il puisse dès son retour mettre en application ce qu'il aura appris ?
 - *Au niveau des équipements :*
 - *Au niveau des méthodes et procédures de travail :*
 - *Au niveau des comportements :*
7. En fonction des résultats de cette analyse, établir une première validation des objectifs :
 - *Pourra-t-on faire évoluer l'environnement pour rendre possible l'atteinte des objectifs ?*
 - *Si non, adapter l'objectif ou les objectifs aux réalités de l'environnement.*