

Etape 4. Traduction des besoins de formation en formations et établissement d'un cahier de charge.

Après une étape consistant à compiler les besoins, le DRH traduira les besoins de formation en projets concrets de formation de manière à établir un « cahier de charge ».

Dans un 1er temps, le DRH vérifiera si

- la finalité (= que souhaite-on atteindre grâce à cette formation) de chaque formation et,
- les objectifs pédagogique (= quelles compétences souhaite-t-on développer), sont correctement précisés (sinon, il les (re)formulera si nécessaire), ainsi que, pour chacun de ces deux types d'objectifs, les critères de réussite.

Une fois ces éléments cruciaux bien précisés, on rédigera le « cahier de charge » de la formation.

Celui-ci précise toute une série d'informations organisationnelles, administratives, financières (pourquoi, qui former, quand et où, comment et par quel formateur, pour combien, ...).

Ce « cahier de charge » servira pour faire éventuellement un appel d'offre vers des formateurs potentiels, ou directement vers un conseiller IFP afin que celui-ci vous propose le formateur optimal.

L'étape suivante consiste à traduire les besoins de formation en « cahiers de charges ». Pour cela, pour chaque formation, il faudra :

- 4.1 Compiler les besoins
- 4.2 S'assurer que les objectifs pédagogiques et la contribution attendue de la formation sont clairement exprimés
- 4.3 Rédiger un « cahier de charges » sur base de ces éléments
- 4.4 Assurer le processus de sélection des formateurs sur base de ce « cahier de charges » (et/ou contactez un conseiller IFP ! www.ipv-ifp.be/contact)

4.1. Compilation des besoins

Tout d'abord, vous compilerez les besoins : vous regrouperez tous les besoins individuels et collectifs qui peuvent être satisfaits par une même action de formation.

Il convient pour cela de tenir compte :

- des objectifs poursuivis,
- de l'homogénéité des groupes-cibles visés,
- des aspects pratiques et organisationnels (lieu, période,...).

4.2. Définition de la finalité, des objectifs et des critères de réussite de chaque formation

L'objectif est de pouvoir rédiger un « cahier des charges », lequel devra inclure impérativement 3 éléments fondamentaux :

1. La finalité, la contribution attendue de la formation.

La finalité est l'objectif visé à travers la formation

(ex : gagner 5 % sur le temps de changements de format sur la conditionneuse X »).

Il vous faudra souvent, en concertation avec le responsable concerné, les reformuler et homogénéiser. En effet, ces éléments tels qu'ils sont exprimés par les responsables de lignes (lorsqu'ils le sont !), le sont souvent en termes trop généraux et hétérogène (chaque demande provenant de demandeurs différents). Ainsi par exemple, vous reformulerez l'objectif « M X. devra apprendre à mieux gérer son temps » en « M. X devra réduire son nombre d'heures supplémentaires de 5 %, 90 % de ses tâches seront finalisées à temps ».

2. Les objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques sont les objectifs visés par la formation en termes de compétences (selon une formulation de type : « au terme de la formation, l'apprenant sera capable de changer le format sur la machine X en moins de 5 minutes, dans le respect des règles de qualité et de sécurité »).

Pour rappel, une compétence combine les 3 dimensions de l'apprentissage : savoir, savoir-faire et savoir-être www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx

Souvent, d'ailleurs, il s'agira aussi de traduire les situations qui doivent changer (les finalités) en objectifs pédagogiques.

3. Les critères (indicateurs) de réussite de la formation, la manière dont vous évalueriez les résultats de la formation ainsi que les éventuelles actions prévues en cas de réussite ou d'échec de la formation).

Voici quelques questions à se poser : les participants reçoivent-ils des brevets, certificats, attestations de participation, attestation de réussite tests,...? Comment les nouvelles compétences acquises en formation sont-elles reconnues / valorisées ? Les participants aux (à certaines) formations reçoivent-ils des responsabilités plus grandes ? Des (chances de) promotions internes ? S'il y a des tests en fin de formation, que se passe-t-il en cas de non-

réussite ?

Il s'agit là de questions que les délégués syndicaux pourraient « typiquement » vous poser et lorsque vous présenterez votre PF au Conseil d'Entreprise !

Vous trouverez plus d'éléments sur l'évaluation des formations au point 9.2 ci-dessous et dans la brochure IFP : www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation - partie 2 – fiche 6)

4.3. Etablissement des « cahiers de charge »

Un « cahier de charge » précise les conditions de réalisation pédagogiques, administratives, financières, organisationnelles d'une action de formation.

Outre son intérêt interne pour l'entreprise, il permettra de lancer un éventuel appel d'offre pour sélectionner le formateur (voir point 4.4 ci-dessous).

Les éléments essentiels qui doivent figurer impérativement dans un cahier de charge sont :

- ✓ le thème de la formation,
- ✓ le groupe-cible,
- ✓ la finalité attendue de la formation (résultats visés à travers la formation),
- ✓ les objectifs pédagogiques (résultats visés en termes de compétences),
- ✓ les critères (indicateurs) de réussite et le processus d'évaluation.

Ainsi que des éléments relatifs à l'organisation pratique :

- ✓ le calendrier/ timing,
- ✓ le volume de formation prévisible (nombre de jours de formation et de préparation),
- ✓ le coût et le budget.

D'autres éléments peuvent être éventuellement utilement repris dans un cahier de charges.

Vous les trouverez ici - annexe 9 :

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe9.pdf

Le « cahier de charge » est établi en concertation ou, au minimum, est validé par le responsable de département concerné.

En pratique, ce sera même souvent un responsable (par exemple de production, de maintenance, de qualité,...) qui établira lui-même le « cahier de charge » pour les besoins de formations portant sur des thématiques pointues dont il est le spécialiste. Il faudra dans ce cas s'assurer que l'information remonte bien vers votre département RH pour être centralisée.

4.4. Sélection du formateur sur base d'un appel d'offre.

Par exemple pour les formations d'une certaine ampleur et/ou d'un coût dépassant un plafond donné (ceci est à définir dans votre politique RH), vous vous servirez de votre cahier de charge pour sélectionner le formateur via un « appel d'offre ».

Vous pouvez plus simplement contacter un conseiller IFP. Celui-ci vous proposera le/s formateur/s qui lui semblent les plus pertinents pour répondre à votre cahier de charges.

Un bon appel d'offre :

- ✓ se base sur un cahier de charges complet,
- ✓ précise les délais de remise de proposition,
- ✓ est envoyé à un « nombre suffisant » de formateurs (ce nombre dépend bien sûr de l'ampleur du projet...et de son urgence),
- ✓ laisse l'autonomie pédagogique (il y a toujours possibles plusieurs réponses pédagogiques possibles pour combler un déficit de compétences),
- ✓ demande des références aux formateurs sollicités,
- ✓ se dote d'un outil de comparaison simple pour comparer et choisir le prestataire.

Concertez –vous au préalable avec le responsable de département sur les critères de sélection (repris impérativement dans le cahier de charges) et le poids que vous accordez à chacun d'entre eux.

Pour les projets de formation les plus coûteux, vous établirez une « short list » de quelques formateurs, que vous interviewerez à tour de rôle en présence du ou des responsables concerné(s) par la formation.



Conseil choix de la méthode pédagogique :

laisser la porte ouverte à la créativité

Le « cahier de charge » peut demander au candidat formateur de préciser la méthode pédagogique/modalités de la formation (inter-intra ; formateur interne/externe ;...).

Mais celle-ci ne devrait pas être imposée au formateur : en fait, il est souvent préférable de lui imposer une « obligation de résultats » et de lui laisser la liberté de l'approche pédagogique.

Une des qualités d'un PF sera sa créativité : il ne se limitera pas à envisager des actions avec un formateur externe, mais pensera à des actions de formation informelles :

- des formations internes données par un tuteur interne,

- des formations sur le poste de travail, ...

- voire des actions de développement de compétences autres que de la formation (observer une procédure, réaliser un travail, participer à l'étude d'un problème, lire des livres/revues/docs, rédiger des procédures,...)

www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1204.htm