

Introduction à l'ingénierie de formation



L'ingénierie de la formation :
des cours performants
des étudiants compétents

Table des matières



Objectifs	5
Introduction	7
I - Un petit échauffement	9
II - Quelques définitions	13
III - Les différents types d'ingénierie	15
IV - Introduction aux notions de compétences et d'objectifs pédagogiques	17
V - Évolutions des démarches : Vers la professionnalisation	21
VI - Ingénierie des formations diplômantes : principales étapes	23
VII - Comment évaluer le dispositif de formation diplômante ?	25
VIII - La démarche qualité, processus d'amélioration continue des formations	27
IX - Des personnels dédiés au coeur de la démarche d'ingénierie de la formation	29
X - Le manuel de la séquence	31
Conclusion	33

Objectifs

Cette séquence d'initiation et de sensibilisation à l'ingénierie de la formation a pour objectifs principaux de vous rendre capable de :

- Définir globalement ce qu'est l'ingénierie de formation
- Citer les principales étapes du processus de construction d'un programme de formation professionnalisant

A l'issue de cette séquence introductive, vous aurez eu un aperçu de tout ce que vous verrez de manière plus détaillée au cours des 6 séquences du module. Nous aborderons déjà de manière succincte les principes fondamentaux de l'ingénierie de la formation.

Introduction



Pour débiter, posez-vous les questions suivantes :

« Quelles sont les étapes que vous suivez quand vous voulez créer ou modifier une formation ? »

« Qu'est ce qui a déclenché la création/rénovation d'un programme de formation auquel vous avez été associé ? »

Êtes vous satisfait par vos réponses ?

Suivez vous vraiment des étapes et une méthodologie, formalisées, précises et efficaces ?

Les déclencheurs qui précèdent la création et/ou la rénovation de programmes de formation étaient ils vraiment les bons ?

Nous allons cheminer ensemble tout au long de cette séquence pour tenter d'apporter des réponses à ces premières questions...

Un petit échauffement



Cette activité vous sera de nouveau proposée à la fin de la formation.

Pour ces raisons, vous n'aurez pas accès aux réponses aux questions mais uniquement si vous avez une bonne ou mauvaise réponse.

- **Pensez à noter votre score (bonnes réponses) pour le comparer avec l'activité en fin de formation.**

EXERCICE

Consigne :

Pour chaque affirmation, vous devez sélectionner la bonne réponse :

Questions :

Selon vous, un bon formateur doit principalement :

1. Accompagner le groupe d'apprenants dans l'atteinte des objectifs de formation
2. Être un expert dans le domaine dont il parle pour être exemplaire
3. Être un expert de la communication, sachant capter l'attention des participants
4. Être un bon maître du temps

D'après vous, analyser des besoins en formation, c'est surtout :

1. Demander aux bénéficiaires ce qu'ils attendent de la formation
2. Identifier, dans son domaine d'expertise, ce qui peut être utile aux professionnels
3. Identifier les compétences à construire ou à renforcer pour résoudre un problème
4. Délimiter le plus précisément possible les connaissances à transmettre pendant la formation

L'analyse des besoins en formation professionnelle se réalise surtout :

1. En analysant les fiches de poste et référentiels existants
2. En compilant les attentes exprimées par les agents lors des entretiens annuels avec le supérieur hiérarchique
3. En conduisant des entretiens avec différentes sortes d'acteurs
4. En se centrant sur les projets de l'équipe dirigeante

Selon vous, avant de créer un nouveau cursus de formation diplômante, il faut principalement chercher à :

1. Valoriser au mieux les compétences disponibles chez les enseignants
2. Comprendre les attentes quantitatives et qualitatives des secteurs professionnels
3. Réaliser un « benchmarking » de l'offre de formations existante, pour faire face à la concurrence
4. Développer des formations contribuant à la compétitivité de l'établissement de formation

Selon vous, pour concevoir une action de formation professionnalisante, le plus important est de se centrer sur :

1. Les conditions matérielles (équipement pédagogique, confort des locaux, services connexes...) durant la formation
2. Les connaissances à transmettre lors de la formation
3. Les étudiants, des mises en situation professionnelle en lien à leurs situations de travail futur
4. L'équilibre entre cours théoriques et travaux pratiques et la diversité des techniques pédagogiques

D'après vous, définir un objectif pédagogique c'est :

1. Préciser le but général que vise la formation
2. Préciser les connaissances qui doivent être transmises aux participants lors de la formation
3. Préciser ce que doit faire le formateur pendant la formation
4. Préciser les capacités que doivent acquérir les participants durant la formation

D'après vous, l'ingénierie de formation, c'est :

1. Une approche globale touchant l'ensemble du processus de formation, depuis sa conception jusqu'à son évaluation
2. Une méthodologie permettant de définir le programme et les contenus d'une formation
3. La conception des outils pédagogiques permettant d'animer une formation
4. Un ensemble de techniques à appliquer permettant d'optimiser le coût/efficacité d'une formation

D'après vous, évaluer l'impact d'une formation, c'est :

1. Vérifier que les attentes des participants exprimées en début de formation ont été satisfaites
2. Évaluer, à l'issue de la formation, la satisfaction des apprenants vis à vis des contenus abordés et des méthodes utilisées
3. Évaluer la contribution de la formation aux changements socio-économiques d'un secteur ou aux changements de fonctionnement d'une organisation
4. Vérifier les connaissances acquises en fin de formation par rapport à un document de référence qui liste l'ensemble des connaissances à acquérir

D'après vous, être compétent, c'est :

1. Satisfaire les exigences et attentes de ses supérieurs
2. S'adapter à des situations variables en mobilisant différentes ressources
3. Être expert dans un champ disciplinaire
4. Exécuter convenablement les tâches définies sur sa fiche de poste

D'après vous, un référentiel – formation est :

1. Un document formel provenant des institutions compétentes et précisant les conditions dans lesquelles doivent se dérouler les formations
2. La description des différentes séquences de formation à mettre en œuvre par les formateurs
3. Un document précisant les compétences que l'on souhaite construire à travers une formation
4. Un document récapitulant les informations à fournir à un prestataire de formation: contexte, objectifs, public visé, budget, etc.

D'après vous, un apprenant adulte est :

1. Une personne que le formateur devra convaincre de l'intérêt d'approfondir ses connaissances
2. Une personne qui cherche à conserver les idées qu'il a du sujet abordé par la formation même si celles-ci sont le produit d'interprétations et ne reflètent pas la réalité
3. Une personne motivée qui vient chercher des informations relatives à des problématiques qui l'animent

4. Une personne qui, par définition, ne connaît rien au sujet abordé et à qui le formateur doit transmettre une somme de connaissances définies

Professionaliser une formation consiste surtout, selon vous, à :

1. Prévoir des périodes de stage ou d'alternance en milieu professionnel
2. Faire majoritairement intervenir des professionnels dans la formation
3. Éliminer au maximum les matières générales
4. Doter les étudiants des compétences directement opérationnelles

L'ingénierie pédagogique c'est :

1. Ce qui concerne le programme de formation, ses modalités et les techniques d'animation utilisées
2. Ce qui concerne exclusivement les techniques utilisées pour l'animation de la formation
3. Ce qui est du ressort exclusif du formateur / de l'enseignant
4. Ce qui est du ressort exclusif du concepteur de la formation

Attention de l'auditoire : A votre avis, au bout de combien de temps un formateur faisant un exposé a perdu la moitié de son auditoire ?

1. 10 minutes
2. 20 minutes
3. 40 minutes
4. 60 minutes

Une formation - action, c'est :

1. Une formation au cours de laquelle les apprenants font beaucoup de travaux pratiques
2. Une formation qui utilise des mises en situation réelles dans le processus de formation
3. Un emploi qui permet d'apprendre
4. Une formation qui utilise des techniques participatives

Réponses :

Selon vous, un bon formateur doit principalement :

1. **Accompagner le groupe d'apprenant dans l'atteinte des objectifs de formation**
2. Être un expert dans le domaine dont il parle pour être exemplaire
3. Être un expert de la communication, sachant capter l'attention des participants
4. Être un bon maître du temps

D'après vous, analyser des besoins en formation, c'est surtout :

1. Demander aux bénéficiaires ce qu'ils attendent de la formation
2. **Identifier, dans son domaine d'expertise, ce qui peut être utile aux professionnels**
3. Identifier les compétences à construire ou à renforcer pour résoudre un problème
4. Délimiter le plus précisément possible les connaissances à transmettre pendant la formation

L'analyse des besoins en formation professionnelle se réalise surtout :

1. En analysant les fiches de poste et référentiels existants
2. En compilant les attentes exprimées par les agents lors des entretiens annuels avec le supérieur hiérarchique
3. **En conduisant des entretiens avec différentes sortes d'acteurs**
4. En se centrant sur les projets de l'équipe dirigeante

Selon vous, avant de créer un nouveau cursus de formation diplômante, il faut principalement chercher à :

1. Valoriser au mieux les compétences disponibles chez les enseignants
2. **Comprendre les attentes quantitatives et qualitatives des secteurs professionnels**

3. Réaliser un « benchmarking » de l'offre de formations existante, pour faire face à la concurrence
4. Développer des formations contribuant à la compétitivité de l'établissement de formation

Selon vous, pour concevoir une action de formation professionnalisante, le plus important est de se centrer sur :

1. Les conditions matérielles (équipement pédagogique, confort des locaux, services connexes...) durant la formation
2. Les connaissances à transmettre lors de la formation
3. **Les étudiants, des mises en situation professionnelle en lien à leurs situations de travail futur**
4. L'équilibre entre cours théoriques et travaux pratiques et la diversité des techniques pédagogiques

D'après vous, définir un objectif pédagogique c'est :

1. Préciser le but général que vise la formation
2. Préciser les connaissances qui doivent être transmises aux participants lors de la formation
3. Préciser ce que doit faire le formateur pendant la formation
4. **Préciser les capacités que doivent acquérir les participants durant la formation**

D'après vous, l'ingénierie de formation, c'est :

1. **Une approche globale touchant l'ensemble du processus de formation, depuis sa conception jusqu'à son évaluation**
2. Une méthodologie permettant de définir le programme et les contenus d'une formation
3. La conception des outils pédagogiques permettant d'animer une formation
4. Un ensemble de techniques à appliquer permettant d'optimiser le coût/efficacité d'une formation

D'après vous, évaluer l'impact d'une formation, c'est :

1. Vérifier que les attentes des participants exprimées en début de formation ont été satisfaites
2. Évaluer, à l'issue de la formation, la satisfaction des apprenants vis à vis des contenus abordés et des méthodes utilisées
3. **Évaluer la contribution de la formation aux changements socio-économiques d'un secteur ou aux changements de fonctionnement d'une organisation**
4. Vérifier les connaissances acquises en fin de formation par rapport à un document de référence qui liste l'ensemble des connaissances à acquérir

D'après vous, être compétent, c'est :

1. Satisfaire les exigences et attentes de ses supérieurs
2. **S'adapter à des situations variables en mobilisant différentes ressources**
3. Être expert dans un champ disciplinaire
4. Exécuter convenablement les tâches définies sur sa fiche de poste

D'après vous, un référentiel – formation est :

1. Un document formel provenant des institutions compétentes et précisant les conditions dans lesquelles doivent se dérouler les formations
2. La description des différentes séquences de formation à mettre en œuvre par les formateurs
3. **Un document précisant les compétences que l'on souhaite construire à travers une formation**
4. Un document récapitulant les informations à fournir à un prestataire de formation: contexte, objectifs, public visé, budget, etc.

D'après vous, un apprenant adulte est :

1. Une personne que le formateur devra convaincre de l'intérêt d'approfondir

- ses connaissances
2. Une personne qui cherche à conserver les idées qu'il a du sujet abordé par la formation même si celles-ci sont le produit d'interprétations et ne reflètent pas la réalité
 3. **Une personne motivée qui vient chercher des informations relatives à des problématiques qui l'animent**
 4. Une personne qui, par définition, ne connaît rien au sujet abordé et à qui le formateur doit transmettre une somme de connaissances définies

Professionaliser une formation consiste surtout, selon vous, à :

1. Prévoir des périodes de stage ou d'alternance en milieu professionnel
2. Faire majoritairement intervenir des professionnels dans la formation
3. Éliminer au maximum les matières générales
4. **Doter les étudiants des compétences directement opérationnelles**

L'ingénierie pédagogique c'est :

1. **Ce qui concerne le programme de formation, ses modalités et les techniques d'animation utilisées**
2. Ce qui concerne exclusivement les techniques utilisées pour l'animation de la formation
3. Ce qui est du ressort exclusif du formateur / de l'enseignant
4. Ce qui est du ressort exclusif du concepteur de la formation

Attention de l'auditoire : A votre avis, au bout de combien de temps un formateur faisant un exposé a perdu la moitié de son auditoire ?

1. 10 minutes
2. **20 minutes**
3. 40 minutes
4. 60 minutes

Une formation - action, c'est :

1. Une formation au cours de laquelle les apprenants font beaucoup de travaux pratiques
2. **Une formation qui utilise des mises en situation réelles dans le processus de formation**
3. Un emploi qui permet d'apprendre
4. Une formation qui utilise des techniques participatives

Quelques définitions



VIDÉO

Dans le domaine de la formation, on distingue trois types d'ingénierie : l'ingénierie des dispositifs de formation, l'ingénierie de formation et ingénierie pédagogique.

L'ingénierie des dispositifs de formation s'intéresse à la conception, à la rénovation des organisations et de leurs pilotages. Par exemple, la mise en place du système LMD dans une université dépend de l'ingénierie des dispositifs de formation.

L'ingénierie de formation s'intéresse à la conception et à l'évaluation de l'action de formation. La mise en place d'une licence professionnelle en alternance demande de l'ingénierie de formation.

L'ingénierie pédagogique, c'est la définition des contenus et des méthodes dans les apprentissages à l'intérieur même du cours.

Au niveau de l'ingénierie et des dispositifs de formation, les personnes impliquées seront des ministères, des professionnels, des financiers, des équipes de direction. Au niveau de l'ingénierie de formation, cela va être le commanditaire : le chef d'entreprise, le chef de projet, la tutelle, un établissement des professionnels et les équipes de direction. Pour ingénierie pédagogique, cela va être les équipes et direction, les enseignants et des apprenants.

On peut définir l'ingénierie des dispositifs de formation comme l'ensemble de moyens matériels, techniques et humains correspondant à une forme de sociabilisation particulière destinée à faciliter un processus d'apprentissage selon l'AFNOR. ou encore un ensemble structuré et cohérent de pratiques et méthodes, institutions, de moyens, de règlements visant à atteindre un objectif déterminé pour un public donné en fonction de situations initiale et d'un environnement donné.

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques et articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre les objectifs fixés. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration ensuite un plan de formation, la conduite de l'action de formation et l'évaluation des effets de formation. On a toute une boucle de réalisation.

L'ingénierie pédagogique est une fonction d'études, de conception et d'adaptation des méthodes ou des moyens pédagogiques pour obtenir des apprentissages.



Remarque

La mise en œuvre de ces trois types d'ingénierie est bien entendu fondamentale pour atteindre l'objectif principal de tout organisme de formation professionnalisant : **former des étudiants/apprenants compétents !**

Tout au long du module, nous vous expliquerons comment concevoir la formation la plus adaptée aux besoins.

Mais gardez à l'esprit que la formation parfaite, pour de multiples raisons, est

Quelques définitions

probablement une utopie. Plus important que de créer la formation parfaite est de mettre en place les structures et usages qui remettent en cause régulièrement les contenus et méthodes de formations.

C'est avant tout cette prise de conscience qui est fondamentale.

Les différents types d'ingénierie



EXERCICE

Consigne :

Remplacez les différents interlocuteurs dans les trois type d'ingénierie de mise en œuvre :

- Ingénierie des dispositifs de formation
- Ingénierie de formation
- Ingénierie pédagogique

Attention, un interlocuteur peut intervenir à différents niveaux d'ingénierie.

Interlocuteurs :

Financiers

Ministères

Enseignants

Apprenants

Professionnels

Équipes de direction

Commanditaires (Chef d'entreprise, projet, tutelle,...)

Solution :

1. Ingénierie des dispositifs de formation
 - Commanditaires (Chef d'entreprise, projet, tutelle,...)
 - Ministères
 - Financiers
 - Équipes de direction
 - Professionnels
2. Ingénierie de formation
 - Commanditaires (Chef d'entreprise, projet, tutelle,...)
 - Professionnels
 - Équipes de direction
3. Ingénierie pédagogique
 - Apprenants
 - Enseignants
 - Équipes de direction

Introduction aux notions de compétences et d'objectifs pédagogiques

IV

Notions de compétences

Un des points central de la méthodologie de l'ingénierie de la formation est la définition de compétences.

Trois types de "savoirs" composent une compétence :

- **le savoir** : les connaissances, le domaine "*cognitif*" ;
- **le savoir faire avec** : les capacités pratiques, le domaine "*sensori-moteur*" ;
- **le savoir être** : les capacités relationnelles, le domaine "*psycho-affectif*".

Bien entendu, et généralement, un professionnel doit posséder ces trois types de compétences, simplement car il doit les mettre en œuvre au quotidien. Très souvent les formations sont centrées sur le savoir et négligent les deux autres domaines.



Remarque

Dans le processus de conception de formation, les compétences sont déclinées en **objectifs pédagogiques**.

Suite à une période de « *rodage* » (la confrontation de l'apprenant à des situations réelles par des stages ou autre), et à l'issue de la formation ou de la séquence de formation, les compétences doivent être acquises.

Notions d'objectifs pédagogiques

Les compétences et les objectifs pédagogiques doivent être définis en respectant les « *règles de grammaire* » suivantes :

- Compétence : verbe d'action + situation professionnelle.
 - Par exemple "le technicien de laboratoire sera capable de réaliser les analyses de glucides au sein d'un laboratoire d'analyses"
- Objectif pédagogique : verbe d'action + situation d'apprentissage (y-compris critère de performance attendu).
 - Par exemple "L'étudiant sera capable de réaliser une analyse de glucides avec une grande fiabilité lors d'une séance de travaux pratiques"

Il n'est pas toujours utile, pour un emploi donné, d'atteindre un niveau de maîtrise exceptionnel pour chaque compétence attendue.

Pour chacun des trois types de compétence, **3 niveaux de performances** distincts peuvent être recherchés :

- Pour une compétence liée au **Savoir** : citer, maîtrise, expertise ;
- Pour une compétence liée au **Savoir faire avec** : imiter un geste, faire un geste avec fiabilité, faire un geste avec haute fiabilité ;
- Pour une compétence liée au **Savoir être** : se rendre compte d'un problème ; poser le problème et s'adapter ; vivre/ressentir le problème (empathie).

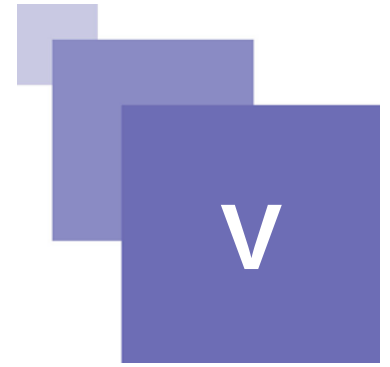


Remarque

Le choix d'un niveau de performance conditionne le choix du verbe d'action pour l'objectif pédagogique et conditionne le choix de la technique pédagogique.

Passer de la compétence aux objectifs pédagogiques se fait en plusieurs étapes qui seront vues en Séquence 4.

Évolutions des démarches : Vers la professionnalisation



Professionnalisation

VIDÉO

Discours :

Quand on se penche sur l'histoire de l'ingénierie de la formation, on note un changement radical d'approche dans les objectifs de formation, et par conséquent sur le métier d'enseignant :

Le but de l'approche traditionnelle, malheureusement encore quelquefois présente dans nos universités, est centrée sur les connaissances. La question que se pose l'enseignant est « que dois je apprendre aux étudiants... ? ». Les étudiants, à l'issue de la formation, doivent avoir des connaissances. Ils doivent « savoir ».

L'approche actuelle consiste à construire des compétences. Les étudiants doivent être capables de réaliser une action. C'est le fondement de l'APC (Approche Par Compétences), développée notamment par la communauté Canadienne.

L'évolution de cette approche est à la frontière de l'organisme de formation et de la vie professionnelle. Il s'agit d'être compétent. Plus que d'avoir des compétences, il s'agit d'avoir la capacité de mobiliser des ressources pour résoudre un problème nouveau ou faire face à une situation nouvelle, non apprise.

Ce sont les apports de la formation ainsi que ceux de l'expérience réelle de la vie active qui vont rendre le professionnel compétent, le « professionnaliser ».

La professionnalisation est une action qui demande d'aller au-delà de la transmission de savoirs et de connaissances.

"L'approche par compétence"/Analyse de la situation travail

Si l'approche par compétence (APC) est utile et très souvent utilisée, elle est très consommatrice en temps et peut ainsi présenter le risque d'une théorisation trop importante génératrice d'énormes dossiers et de démotivation des acteurs.

Notre module de formation s'inspire largement des différentes étapes de l'APC, mais considère également que, bien souvent sinon tout le temps, les programmes et contenus de formation existent et doivent être plutôt contextualisés que ré-écrits.

Nous insisterons également sur le fait que, comme l'APC, les compétences liées au savoir faire et au savoir être sont tout aussi importantes que celle liées au savoir, bien qu'elles soient bien souvent délaissées.



Complément : Plus de définitions ?

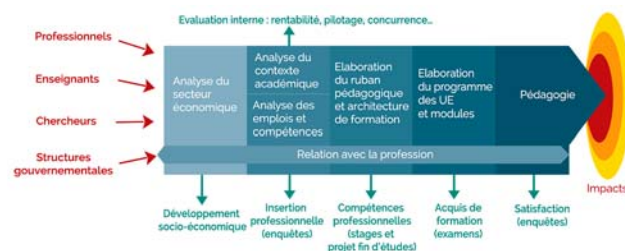
Vous pouvez consulter le glossaire de l'Ingénierie des dispositifs de formation agricole de Pierre DEBOUVRY et Alain MARAGNANI

Ingénierie des formations diplômantes : principales étapes

VI

Les 5 étapes d'un processus d'ingénierie de la formation

VIDÉO



Discours :

L'impact recherché pour une formation diplômante c'est que les diplômés qui en sont issus s'insèrent bien professionnellement et contribuent ainsi au développement des secteurs socio-économiques dans lesquels ils travaillent.

L'obtention de cet impact est conditionné par la qualité du processus d'ingénierie de formation qui est suivi pour construire et piloter l'offre de formation.

On peut décrire ce processus à travers 5 étapes successives.

Chacune de ces étapes agit comme un facteur limitant c'est-à-dire qu'il suffit que l'une d'entre elles ait été mal conduite pour que l'impact soit affecté.

Première étape : il s'agit d'estimer le nombre de diplômés à former, de caractériser le type d'emploi qu'ils auront et le niveau de qualification requis (Technicien, technicien supérieur, licencié, master)

Cela passe par une concertation étroite avec les professionnels (instances de concertations, ateliers spécifiques, contacts personnels)

◇> Séquence 2

A partir de la connaissance des emplois et métiers acquise à l'étape précédente il s'agit pour chaque niveau de qualification de décrire plus précisément les emplois et les compétences que le diplômé doit avoir pour les occuper ;

Attention à bien rester centré sur les compétences attendues et donc de garder une approche pluridisciplinaire



Remarque : Sur l'analyse du secteur économique

Ne pas oublier, l'**analyse des orientations politiques**, par exemple :

« on veut exporter plus »

« on veut transformer sur place pour garder la valeur ajoutée »...



Remarque : Sur le contexte académique

Ne pas oublier, l'**analyse de la concurrence** publique et privée.

L'analyse de la concurrence est une source d'inspiration, et évite de gaspiller de l'argent sur des choses qui seraient déjà bien faites par une autre université. La formation coûte très cher à un pays. L'analyse de la concurrence permet de se positionner en conscience par rapport aux autres universités et formations. En termes de mise en concurrence ou de recherche de partenariats.

Comment évaluer le dispositif de formation diplômante ?

VII

L'évaluation du dispositif de formation a lieu à toutes les étapes du processus de construction de la formation diplômante.

VIDÉO

Discours :

L'évaluation est une part fondamentale de l'ingénierie de la formation. C'est en effet un élément essentiel du processus d'amélioration continue des formations. Chaque étape du processus est évaluée de manière spécifique et chaque évaluation a un intérêt propre.

La pédagogie peut être évaluée en interrogeant les étudiants, par des enquêtes ou lors d'entretiens individuels ou en groupe. Le degré de satisfaction des étudiants quant à la façon dont l'enseignant a dispensé son cours doit bien entendu permettre d'améliorer ce cours pour une meilleure appropriation des contenus.

L'appropriation des contenus, l'évaluation des acquis est généralement réalisée lors d'examens. De mauvais résultats globaux aux examens doivent induire un questionnement sur les méthodes d'enseignements (la pédagogie) ainsi que sur le contenu des enseignements et le recrutement des étudiants. Quand les résultats de ces examens sont liés à l'obtention d'un diplôme, donc qu'ils attestent du niveau de l'étudiant, ils deviennent un atout sur le marché du travail pour l'étudiant.

Les compétences des apprenants sont évaluées lors de mises en situations professionnelles: projets, stages.... On y évalue en quoi les étudiants sont capables de mobiliser leurs acquis. Cette évaluation peut être réalisée par le maître de stage, les tuteurs académiques, lors de restitutions orales ou écrites.

L'évaluation de l'insertion des diplômés à 1-2 ans permet de s'assurer que l'analyse des emplois et compétences était pertinente et est encore d'actualité. Lors de cette évaluation de l'insertion, on se pose notamment les questions suivantes : les diplômés trouvent-ils du travail ? sur quels secteurs se positionnent-ils préférentiellement ?

Il convient également d'évaluer la formation en interne. Cette évaluation peut être annuelle. Il s'agit d'estimer les coûts de la formation, d'évaluer sa capacité à évoluer, comment elle est pilotée et comment elle se situe par rapport à la concurrence.

Il convient enfin de s'assurer que les objectifs généraux de la formation, ceux en lien avec le développement économique, sont atteints. La formation a-t-elle favorisé l'amélioration de la compétitivité de tel secteur ? A-t-elle participé au

Comment évaluer le dispositif de formation diplômante ?

développement d'une filière ? les exportations de telle production ont-elles augmentées depuis la mise en place de la formation... ? L'évaluation de ces effets macro-économiques d'une formation est possible et pertinente après quelques années.

Le monde professionnel et l'ensemble des personnels de l'organisme de formation doivent être impliqués dans ces évaluations et informés des résultats.

Toutes ces évaluations ont bien entendu, par rétroaction, des conséquences sur les programmes, les étudiants, les enseignants, les personnels... en fait le système que constitue l'organisme de formation au sens large.

La démarche qualité, processus d'amélioration continue des formations

VIII



Exemple : A Montpellier SupAgro : Heidi Despinoy, Chef de projet Qualité

VIDÉO

Discours :

La démarche qualité en lien avec l'IF et notamment dans le cadre de l'amélioration continue des programmes de formation

- **Comment la mise en place d'une démarche qualité au sein d'une université intègre-t-elle l'ingénierie de la formation ?**

La démarche qualité, selon la norme ISO 9001 « système de management de la qualité » est avant tout un outil de pilotage. Elle concerne l'ensemble des activités d'un organisme alors que l'ingénierie de formation à un champ d'application plus restreint.

Ce sont 2 démarches méthodiques et complémentaires qui fonctionnent en synergie, elles ont un objectif commun : **atteindre les objectifs visés en terme de qualité de prestation de formation.**

L'ingénierie de formation va définir le niveau à atteindre, le cahier des charges de la formation, la méthode pour y arriver. C'est à elle seule une démarche qualité axée sur le bon déroulement de la formation et la satisfaction des bénéficiaires les étudiants et bien sûr les futurs employeurs.

La démarche qualité va faciliter les interactions avec les autres activités support et d'appui de l'organisme de formation en développant des procédures transversales.

Par exemple, la procédure « inscription » concerne les services scolarité, les services financiers, les services « vie étudiante » et parfois les services « mobilités internationales » selon l'origine des étudiants

- **Quelques exemples concrets appliqués à l'enseignement supérieur ?**

Dans un système de management de la qualité, il est demandé **d'évaluer l'efficacité des prestations menées**, en l'occurrence de la prestation de formation. Nous allons mettre en place des moyens de récolte d'information auprès des étudiants, tel que des questionnaires d'évaluation des enseignements. Mais

nous allons aussi évaluer la qualité des autres prestations annexe (vie étudiante, mise à disposition des infrastructures, ...).

L'objectif est d'**identifier des pistes d'amélioration** pour améliorer la performance de notre prestation. En qualité on parle d'**amélioration continue**. Cet objectif d'amélioration de la qualité de prestation est commun aux 2 démarches.

- **Au quotidien quelles sont les difficultés rencontrées? les écueils généralement rencontrés ?**

Pour être pertinente et efficace, la démarche qualité doit être considérée par la direction et l'ensemble des managers comme un **appui au pilotage** et être **intégré au fonctionnement**.

Autre difficultés spécifiques à la formation :

Pour s'améliorer, il faut **identifier les non conformités et évaluer les performances**. Faire remonter des dysfonctionnements n'est pas toujours facile, et l'évaluation notamment des enseignements pas toujours bien perçue.

- **et de fait quels sont les points auxquels il faut veiller pour s'assurer que la démarche sera mise en place ?**

La démarche qualité n'est qu'un outil tout comme l'ingénierie de formation, pour que cela fonctionne, elles doivent être réfléchies et adaptées et on doit régulièrement évaluer leur performance. Elles fonctionnent en mode **PDCA (plan do check act)**

- **pour quels bénéfices pour l'université, les étudiants et les personnels ?**

La démarche qualité utilise l'**approche processus** qui permet de décloisonner les services et d'améliorer la communication interne.

Pour les employeurs, une certification ISO9001 est un gage d'efficacité, c'est le certificat le plus connue des entreprises.

L'approche risque permet de mettre en place les moyen de maîtrise juste nécessaire

Avoir un système qualité permet de mieux répondre aux évaluations externes, évaluation de l'état ou autres (HCERES, CTI...)



Exemple : Au Sénégal : Babacar GUEYE, Directeur des affaires académiques et juridiques à la direction générale de l'enseignement supérieur du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche du Sénégal

VIDÉO

Discours :

Ce qu'il faut retenir dans le LMD, c'est que cela introduit en même temps la notion de la qualité et la culture de la qualité. La culture de la qualité qui signifie, un enseignement de qualité et également des produits de qualité.

Pour mettre en place ceci, l'Etat du Sénégal a mis en place, a donné naissance à l'Autorité nationale d'assurance qualité, autrement dit l'ANAQ.

L'ANAQ qui est chargée, à la demande du Ministère de l'enseignement supérieur, d'habilitier les établissements d'enseignement supérieur à délivrer des formations mais qui est également chargée d'accréditer les programmes de formation sur la base d'un système d'évaluation fondé sur des référentiels qui ont été élaborés par les experts de l'ANAQ.

L'ANAQ est très bien structurée avec un conseil d'administration, un conseil scientifique et des experts qui ont été recrutés sur des critères bien définis et qui

ont été formés. L'ANAQ procède également à une évaluation externe de ses établissements et de ses programmes sur la base d'un rapport d'auto-évaluation de chacune des institutions.

Ce rapport est remis à l'ANAQ qui transmet à ses experts qui ont été mandatés et qui descendent sur le terrain pour évidemment récupérer essentiellement les éléments de preuves de ce qui a été affirmé dans le rapport d'auto-évaluation.

Des personnels dédiés au coeur de la démarche d'ingénierie de la formation

IX



Exemple : A Montpellier SupAgro, le quotidien d'une ingénieure pédagogique

VIDÉO

Discours :

Bonjour je m'appelle Isabel Martin Grande et je suis ingénieur pédagogique au département Biologie et Écologie de Montpellier SupAgro. Mon département couvre les champs disciplinaires : la protection des plantes (acarologie, entomologie, pathologie, malherbologie), la biologie et génétique des populations, l'écologie fonctionnelle et évolutive, et l'agro-écologie. Mon département

traite donc des formations sur les thématiques protection et amélioration des plantes, de la licence pro au master en passant par des options de 3^{ème} année du cursus ingénieur.

Je suis ingénieur pédagogique ? Oui mais quelles sont donc mes missions? J'ai 3 missions.

1, je suis ingénieur pédagogique et ingénieur de formation. Cela signifie que je transforme les données entrantes pour la formation : cahiers des charges, objectifs de formation, ressources,... en données sortantes pour l'organisation pédagogique objectif pédagogique, méthode, outils,... Et pour les formations et leurs contenus, je suis à la croisée des chemins de la pédagogie et du multimédia. J'identifie les connaissances et compétences visées, je réalise les scénarisations pédagogiques des activités de cours, et je détermine les ressources et les services indispensables à leur diffusion.

2, je réalise des missions internes à mon département et inter-composantes à mon établissement comme par exemple.... en tant que membre de plusieurs groupes de travail ou encore j'ai récemment construit des outils d'aide à la décision pour mon département

3, je développe et anime un réseau de partenaires professionnels et de diplômés, et c'est pour

ce dernier axe que l'on m'a demandé de témoigner de ma pratique :

Pourquoi développer un réseau de partenaires professionnels et de diplômés? il y a 2 raisons :

-Il faut viser le diplômé car il est aussi un partenaire, mais il est aussi et surtout un ambassadeur de sa formation.

Il faut mobiliser chez lui un esprit d'appartenance, appartenance à son école, appartenance à sa formation.

Hier, il était le demandeur, aujourd'hui il devient le veilleur et le pourvoyeur d'offres de stages, d'emplois et de thèses.

-Le réseau accroît la visibilité et la notoriété de la formation.

Être visible par le réseau est porteur de notoriété, et la notoriété c'est un catalyseur.

Un catalyseur ? oui, car le réseau est fournisseur d'offres de stages, d'emplois et de thèses, il offre autant pour les étudiants en cours de formation que pour les fraîchement diplômés. En France, la thèse est un dispositif de financement partagé entre l'entreprise et un laboratoire de recherche public pour l'emploi d'un jeune chercheur doctorant.

Un catalyseur ?, oui, car le réseau est distributeur de la taxe d'apprentissage. Cette taxe en France est un impôt versé par les entreprises aux centres de formation participant ainsi à la réalisation de projets pédagogiques comme des voyages d'études, des achats d'ordinateurs, enfin tous les investissements qui servent aux activités pédagogiques.

Comment j'ai développé et comment j'entretiens ce réseau de partenaires professionnels et de diplômés?

3 règles me paraissent indispensables pour réussir :

1. Bien connaître sa formation, son secteur d'activités, son bassin d'emplois et faire le lien
2. Bien connaître sa formation, cela veut dire, maîtriser son sujet ...maîtriser les mots clés des disciplines de sa formation, pouvoir en parler, savoir écouter et comprendre le professionnel en parler, maîtriser les objectifs pédagogiques de sa formation et pouvoir aussi en parler
3. Bien connaître son secteur d'activités et son bassin d'emplois, cela veut dire comprendre les stratégies d'acteurs et les évolutions des métiers, cela veut donc dire observer et analyser, cela veut dire utiliser autant le langage pédagogique que celui de l'entreprise qui dit produit

Faire le lien entre la formation, les enseignants, l'étudiant et le professionnel, cela veut dire savoir repérer dans l'étudiant son profil, ses forces, son projet et ses rêves, et ainsi le présenter au bon acteur du réseau, car chaque entreprise a son identité, chaque entreprise recherche un type bien précis de profil, et savoir présenter le bon candidat au bon interlocuteur du réseau renforce votre réputation de professionnel pour le réseau et accroît la notoriété de la formation

> Être persuadée de l'excellence pédagogique de votre collègue d'enseignants chercheurs, être passionnée par votre métier, être convaincue par la mission d'accompagnateur concernant le projet professionnel de l'étudiant, l'étudiant est le collaborateur de demain

De votre partenaire professionnel

Si vous êtes convaincu, vous convaincrez !

Enfin animer le réseau, j'en ai envie de dire : en s'appuyant sur tous les médias disponibles : réseaux Facebook, LinkedIn, et aussi avec des mails individualisés et personnalisés ... si vous le pouvez, communiquez par mail de façon individualisée, le face à face, l'humain face à l'humain, c'est créer et tisser des liens avec les membres de votre réseau

Ne ratez jamais aucune occasion d'animer, de créer et de faire le buzz, de communiquer, et de communiquer toujours et encore...

Pour conclure, développer un réseau demande de la passion, de l'engagement, de l'implication et peut être une touche de commercial...je peux le dire, oui, mais avec prudence, car je travaille avec l'humain et je dois avant tout et pour tous mes interlocuteurs professionnels, étudiants, enseignants et collègues la bienveillance dans mes actions.

Le manuel de la séquence



Conclusion



Nous avons tenté en quelques dizaines de minutes de vous présenter les étapes principales et les intérêts de l'ingénierie de la formation. Nous allons rentrer dans le détail de chaque étape dans les séquences suivantes de ce module.

A présent, vous pouvez revenir à l'accueil du Module :

> *Accueil du Module sur l'ingénierie de la formation*¹

Continuez votre formation en découvrant la Séquence 2 :

> *Séquence 2 : Comprendre le contexte socio-économique*²

1 - <https://www.supagro.fr/asifood>

2 - https://www.supagro.fr/ress-tice/asifood/IF/Sequence2/co/Sequence2_AsiFood_Fr.html