



Université
de Toulouse

enfa ECOLE
NATIONALE DE
FORMATION
TOULOUSE-AUZEVILLE AGRONOMIQUE

Master 2 Ingénierie de la Formation et des Systèmes d'Emplois
FOAD / VAP

Promotion HORIZON 2012 - 2013

UNITE CAPITALISABLE 6 : RECHERCHE / ACTION
dans le cadre du stage du MASTER Ingénierie de la Formation



UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE

MEMOIRE DE STAGE



PRESENTE PAR

NIAMIEN Yao Bertin

Professeur de Lycée des Arts Plastiques
Etudiant en Master 2 Pro IFSE

Directeur de Stage
KONE YAYA

Administrateur des Services Financiers
S/Dir. Formation Professionnelle et des Stages /DRHMG/DGI

Directeur de mémoire
MICHELINE MARIE-SAINTE

Directeur du Master 2 Pro / UT1 Capitole / FRANCE

**UNITE CAPITALISABLE 6 : RECHERCHE / ACTION
dans le cadre du stage du MASTER Ingénierie de la Formation**

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE

MEMOIRE DE STAGE

THEME

*" Reengineering en FOAD du dispositif formation de la
Sous-Direction de la Formation Professionnelle
et des Stages / DRHMG / DGI"*

Présenté par l'étudiant en Master 2 IFSE

NIAMIEN YAO BERTIN

Professeur de Lycée de Disciplines Artistiques
Adjoint Chef d'Etablissement de formation Professionnelle

Maître de stage: KOUAMÉ Raoul

Administrateur des Services Financiers
Chef de Service des Profils de Formation et des Stages

Directeur de Stage: KONE Yaya

Administrateur des Services Financiers
Sous Directeur de la Formation Professionnelle et des Stages

DIRECTEUR DU MÉMOIRE

MICHELINE MARIE-SAINTÉ

Directrice des Etudes du Master 2
Université de Toulouse 1 Capitole / FRANCE

Liste des abréviations et sigles

ANI	Accord National Interprofessionnel
DGI	Direction Générale des Impôts
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DND	Direction Nationale des Douanes
DRHMG	Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ENFA	Ecole Nationale de Formation Agricole
FDFP	Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle
FOAD	Formation Ouverte et A Distance
FPC	Formation Professionnelle Continue
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois / Effectifs et Carrières
GPRH	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IFSE	Ingénierie de la Formation et des Systèmes d'Emplois
MEF	Ministère dél. auprès du Premier charge de l'Economie et des Finances
MPTCI	Ministère des Postes et Télécommunications des Tics de Côte d'Ivoire
SDFPS	Sous-Direction de la Formation Professionnelle et des Stages
UT1	Université de Toulouse 1 Capitole
VAP	Validation des Acquis Professionnels

*« Ce que l'on apprend le plus solidement et ce que l'on retient le mieux,
c'est ce que l'on apprend en quelque sorte par soi-même. »*
Emmanuel Kant, Traité de pédagogie, 1803

Résumé

Dans le cadre de la préparation du Master 2, en ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi (IFSE), nous avons bénéficié d'une période de stage d'imprégnation, au sein d'une régie financière du Ministère de l'Economie et des Finances, la Direction Générale des Impôts.

La Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG), nous a apporté son appui, par le biais de sa Sous-Direction de la Formation Professionnelle et des Stages (SDFPS). Cette Sous-direction est le département d'ingénierie pédagogique de la Direction Générale des Impôts. Pendant le stage, nous avons pu appliquer des acquis d'ingénierie de la formation aux réalités de cet organisme. Le mémoire réalisé, a fait l'exposé du diagnostic, des faits observés et des solutions proposées.

Le thème de la réflexion est intitulé : « ***Reengineering en FOAD du dispositif de formation de la Sous-Direction de la formation et des stages DRHMG/DGI*** ».

A priori, l'on pourrait considérer la formation en entreprise, comme une sorte de panacée. La formation continue dans les organismes privés comme ceux du public, se détermine comme un outil stratégique, et d'aide à la décision, dans la gestion des ressources humaines. Comme les entreprises d'une manière générale évoluent dans des environnements très instables, elles se doivent aussi de s'adapter de manière permanente, et d'assurer le maintien des compétences de leurs travailleurs. Ainsi, à l'instar de certaines structures publiques, la Direction Générale des Impôts, développe elle aussi une politique de formation. Deux des Sous-directions, dont le Centre de Formation et la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, sont chargées de gérer la politique formation de la DGI.

Les difficultés de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, sont de plusieurs ordres. Ses trois services, rencontrent, quelques obstacles techniques dans la mise en œuvre de leurs programmes d'action. Dans l'ensemble, les gestionnaires ne sont pas des spécialistes des métiers de la formation. Le Directeur, a donc formulé une demande, en vue de ***l'installation des outils d'ingénierie de la formation, et de l'élaboration d'un processus qualité en formation.***

Une évaluation diagnostique fut indispensable pour étudier les forces et les faiblesses du dispositif existant. Et un dispositif hybride ou « ***blended learning*** », répondrait mieux aux besoins de la Sous-direction. La méthode pédagogique traditionnelle dite « ***méthode expositive*** », nous a permis d'explicitier les outils d'ingénierie et un processus de la formation en entreprise. Dans les parties I et II, en amont, nous avons fait un recueil et une analyse des données, nous sommes parvenus en aval, à l'évaluation d'un projet de formation. Ayant satisfait à ces étapes en rapport avec les outils classiques, il nous a semblé utile de proposer un projet e-Learning (d'où le titre re-engineering en FOAD). Le e-Learning est un nouvel outil de formation en entreprise.

Ce projet e-Learning, est une proposition que nous faisons à la DGI. Nous tenons compte de deux indicateurs, le contexte général du développement de l'économie numérique

mondiale, et l'introduction du commerce numérique dans l'économie ivoirienne locale. Le développement des e-services, et le projet gouvernemental « **e-gouv** » en faveur de la modernisation de l'administration ivoirienne, l'e-administration donc, justifie à suffisance, l'implémentation d'un dispositif e-Learning à la DGI. Le volet e-Learning, que nous évoquons, fait l'objet de la rédaction d'un projet, la « **DGI @cademy** ».

DEDICACE

Je dédie ce mémoire aux membres de ma petite famille.

À mon épouse, Mme Aimée-Caroline BOGUTHÉ Epsé NIAMIEN ;

Ton soutien indéfectible, ton indulgence m'ont soutenu pour achever cette formation.

À nos enfants,

NIAMIEN Redem Néhémie Emmanuel ;

NIAMIEN Wisdom Olive Manuella ;

NIAMIEN Blessing Hadriela Emmanuel ;

NIAMIEN Praise Lois Emmanuella.

Je les ai privé de ma présence, non sans les aimer, mais en sorte de réaliser vaille que vaille cette entreprise durant cette année 2013.

REMERCIEMENTS

À Madame Michéline Marie-Sainte, la Directrice des Études du Master 2
Pro – Ingénierie de la Formation et des Systèmes d'Emploi,

J'adresse mes sincères remerciements.

Je remercie très sincèrement Michéline, pour avoir accepté
de suivre ce mémoire.

Je lui suis également reconnaissant, pour toute sa disponibilité, ses
encouragements manifestés à mon égard, durant
toute la période de la formation.



J'adresse également mes remerciements à M. KONE Yaya, Sous-directeur de la
Formation Professionnelle et des Stages, de la Direction des Ressources Humaines et
des Moyens Généraux de la DGI.

M. KONE Yaya, dans le rôle de Directeur de Stage, m'a donné l'opportunité d'effectuer
mon stage au sein de la structure dont il a la charge. Sa rigueur et son sens du travail
bien fait, m'ont beaucoup marqué et aidé.

Je remercie M. KOUAME Raoul, mon maître de stage, pour toute sa disponibilité, ses
critiques et suggestions. Elles ont amplement contribué à la construction de ce travail.



Merci à tout le personnel de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des
Stages, en l'occurrence Mme Koné Angèle et Mme Tra-Bi Nathalie. Toute l'expertise de
la Sous-direction m'a soutenu, du début à la fin de la période de stage à la DGI.

Je reste sincèrement reconnaissant à toute la Sous-direction.

Je prie tous ceux et celles, que je n'ai pas pu citer nommément, de bien vouloir
accepter également l'expression de ma reconnaissance.



SOMMAIRE

RESUME.....	5
DEDICACE	7
REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE.....	9
INTRODUCTION	10
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ORGANISME.....	12
CHAPITRE I : MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DGI	13
CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS ET ORGANISATION DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES.....	22
CHAPITRE III: L'ASPECT ORGANISATIONNEL DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES.....	25
CHAPITRE IV : ANALYSE DU BESOIN DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION ET DES STAGES	30
DEUXIEME PARTIE: PROBLEMATIQUE DE LA FPC	38
CHAPITRE I: CONSIDERATION GENERALE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE	39
CHAPITRE II : NECESSITE DE LA FORMATION A LA DGI	50
CHAPITRE III: PROCESSUS QUALITE ET OUTILS DE GESTION EN FORMATION CLASSIQUE ET EN BLENDED-LEARNING DANS UNE ENTREPRISE.....	55
CHAPITRE IV : L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE.....	83
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE PROJET DE FORMATION FOAD	86
CHAPITRE I : La F.O.A.D SES ATOUTS, ENJEUX ET DEMARCHES.....	87
CHAPITRE II : LE DISPOSITIF D'AUTOFORMATION ACCOMPAGNEE.....	95
CONCLUSION	116
BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE.....	117
TABLE DE MATIERES.....	119



INTRODUCTION

La formation initiale a montré ses limites. Les enjeux de la compétitivité pour les managers d'entreprises, comme pour leurs salariés, leurs partenaires sociaux, justifient les raisons du financement de la formation professionnelle continue. La Formation Professionnelle Continue (FPC), un moyen stratégique, pour préserver l'emploi et assurer la croissance économique de l'entreprise, est devenue une fonction quasi totale dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

L'expérience ivoirienne dans le contexte de la Formation Professionnelle Continue a fini par convaincre, de l'efficacité que cette politique apporte aux entreprises. L'on peut en effet, apprécier l'incidence de la forte valeur ajoutée produite par les dépenses de formation, sur la performance des entreprises qui accordent et investissent des budgets importants, au renforcement du capital humain de leurs travailleurs (Ouattara, 2009). L'importance d'une telle activité dans la gestion des ressources humaines, exige la participation du manager, un professionnel de la formation, dans la définition des stratégies des entreprises privées, ce qui implique la fonction formation.

La problématique de la formation professionnelle, intéresse aussi les entreprises publiques. La Direction Générale des Impôts, met à contribution deux de ses Sous-directions. Elles dépendent de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG), pour exécuter, la formation continue et le perfectionnement de 3579 agents.

A la volonté de former, ne suit pas les aptitudes nécessairement. Ainsi, la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, demande que des outils d'ingénierie de la formation, soit élaborés pour ses services, suivant le processus et les procédures qualité.

- **Question principale**

Quel dispositif d'ingénierie proposer pour accompagner et assurer le succès de la Sous-direction de la formation Professionnelle et des Stages, quant à la réalisation de ses objectifs et mission ?

Les besoins des gestionnaires de la formation, sont aussi importants que complexes. Ils fondent la raison majeure, pour emprunter la « méthode expositive », dans ce mémoire. Il nous a semblé indispensable, d'ouvrir la formation en entreprise comme une boîte noire. Définir et expliquer, les raisons de la pratique de la formation continue en entreprise. Analyser le processus de son organisation classique, ses outils de management.

Ayant apporté des réponses, il a fallu faire appel ensuite, aux nouvelles méthodes de formation professionnelle. Les Formations Ouvertes à Distance (FOAD), ne sont plus à l'apanage des seules universités et autres structures de formation initiale. Proposer la e-formation, en tant qu'un outil, et un moyen à forte valeur ajoutée, nous a semblé judicieux, pour le repositionnement de la Sous-direction dans un processus d'ingénierie de la formation.

- **Objectifs**

Nous avons eu pour objectif, de proposer un dispositif de formation *blended learning*, idéale typique pour la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages (SDFPS).

- **La structuration du mémoire**

Trois grandes parties constituent la structuration du présent mémoire, à savoir :

- **Première partie : l'état des lieux**

Cette partie, fait une présentation des organisations et missions de la DGI. Elle aboutira à un exposé sur la sous-direction de la formation Professionnelle et des Stages (SDFPS). Elle s'achève sur la demande d'élaboration des outils d'ingénierie de la formation

- **Deuxième partie : la problématique,**

Elle nous envoie au cœur du dispositif de formation. Un exposé détaillé de la structure du dispositif, ses besoins et les explications des outils de gestion d'un projet de formation.

- **Troisième partie : le projet FOAD**

La dernière partie du mémoire est totalement consacrée à la proposition du dispositif de formation ouverte à distance. Le projet e-Learning, vise l'initiation des gestionnaires de la formation, l'utilisation d'une plateforme LMS ou ENT.

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION DE L'ORGANISME

De la Direction Générale des Impôts à la Sous - Direction de la Formation Professionnelle et des Stages



CHAPITRE I : MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DGI

I. HISTORIQUE DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

Après l'administration coloniale dont dépendait la gestion des ressources économiques et financières de la Côte d'Ivoire, le 13 avril 1959 naquit la Direction des Contributions Diverses (DCD), qui est devenue l'actuelle DGI¹. M. AMANI Goly François avait été le premier Directeur ivoirien, nommé jusqu'en 1991. L'actuel Directeur Général est M. ABINAN Kouakou Pascal. Le tableau ci-dessous présente un synoptique des directeurs généraux de la DGI de 1959 à nos jours.

Directeurs Généraux de la DGI	Date de prise et de fin de fonction	Durée de gestion
AMANI GOLY FRANÇOIS	1973 – 1991	18 ans
KRA YAO EUGENE	1991 – 1993	2 ans
TANOI CLEMENT CHARLES	1993 – 1996	3 ans
KESSE FEH LAMBERT	1996 – 2010	14 ans
ABINAN KOUAKOU PASCAL	2010	L'actuel DG de la DGI.

Tab1 : Tableau synoptique des Directeurs Généraux de la DGI (source : dgi.gouv.ci)

A. LE DECRET N° 2011 – 222 DU 07 SEPTEMBRE 2011

Le Décret n°2011- 222 du 07 septembre 2011 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances, donne les attributions du Ministère auprès du Premier Ministre chargé de l'Economie et des Finances. Pour l'exercice de ses attributions, le Ministère de l'Economie et des Finances² dispose, outre le Cabinet, de Directions et de Services rattachés, d'un Secrétariat Général, des Directions Générales et des Services Extérieurs qu'il est chargé d'organiser par arrêté.

Le chapitre IV de ce Décret, en son article 11 énumère les « DIRECTIONS GENERALES » qui sont dénommées comme suit :

- La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ;

¹ Source : www.dgi.gouv.ci

² La nouvelle dénomination : Ministère auprès du Premier Ministre chargé de l'Economie et des Finances

- La Direction Générale des Douanes ;
- **LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS ;**
- La Direction Générale du Budget et des Finances ;
- La Direction Générale de l'Economie.

Le Décret n°2011- 222 du 07 septembre 2011 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances, donne les attributions de la Direction Générale des Impôts, comprises dans les articles 65 à 79 dudit Décret.

II. MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS (DGI)

A. Les missions de la Direction Générale des Impôts

La Direction Générale des Impôts, est placée sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il a rang de Directeur Général d'Administration Centrale. Le Directeur Général est assisté de deux Directeurs Généraux Adjoints nommés par Décret pris en Conseil des Ministres. Ils ont rang de Directeurs Généraux Adjoints d'Administration Centrale.

La DGI est chargée :

- De l'élaboration et de l'application de la législation et de la réglementation fiscale et parafiscale ;
- De la préparation et de l'application des conventions internationales;
- Des opérations d'assiette, de liquidation et de contrôle de l'impôt pour le compte de l'Etat et des collectivités locales ;
- Du recouvrement des recettes fiscales et parafiscales autres que porte ;
- Du contentieux de l'Etat ;
- De la conception, de la création et de la gestion du cadastre en zones urbaines et rurales ;
- De la conservation de la propriété foncière et des hypothèques ;
- De la gestion financière du domaine de l'Etat et des biens en déshérence ;
- Des opérations d'enregistrement et du timbre.

B. L'organisation de la Direction Générale des Impôts

1. Le cabinet du Directeur Général (DG) et ses services attachés

Outre la Direction Générale, composée du Directeur Général et de ses Adjoints (2), assistés de Conseillers Spéciaux (2), de Conseillers Techniques (10) et de Chargés d'Etudes (1), de la Comptabilité, du Secrétariat du DG et du Courrier du DG, la Direction Générale comprend:

- L'Inspection Générale des Services Fiscaux ;
- Le Service de la Police spéciale des Impôts ;
- L'Inspection générale des Services Fiscaux ;
- La Cellule de Gestion et de Surveillance de la TVA

2. Les Directions centrales de la DGI

- **La Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux ;**
- La Direction de la Législation, du Contentieux et de la Documentation ;
- La Direction de la Planification, des Etudes et des Statistiques Fiscales ;
- La Direction de l'Informatique ;
- La Direction des Grandes Entreprises ;
- La Direction des Opérations d'Assiette ;
- La Direction des Enquêtes et Vérifications Fiscales ;
- La Direction du Recouvrement ;
- La Direction du Domaine, de la Conservation Foncière, de l'Enregistrement et du Timbre ;
- La Direction du Cadastre ;
- Direction de la Communication et de la qualité ;

La DGI assure ses missions de collectes des divers impôts et taxes par le biais des Services extérieurs. Les Services Extérieurs de la direction Générale des Impôts sont :

- Les Directions Régionales des Impôts ;
- Les Recettes Principales des Impôts ;
- Les Inspections Régionales des Services Fiscaux.

3. Les Directions Régionales de la DGI

Les Directions Régionales des Impôts sont des Centres des Impôts et les Conservations de la Propriété foncière et des Hypothèques ; Les Directions Régionales des Impôts sont dirigées par des Directeurs Régionaux nommés par décret pris en Conseil des Ministres, qui ont rang de Directeur d'Administration Centrale.

La carte ci-contre fait état du découpage administratif des services extérieurs, regroupés sous la dénomination de Direction Régionales. Il y a actuellement, vingt trois (23) Direction Régionales, dont huit (8) à Abidjan. Celles-ci se présentent comme ci-dessous :

DR Abengourou	DR Korhogo	DR Agboville	DR Yamoussoukro
DR Bondoukou	DR Odiéné	DR Gagnoa	DR Daloa
DR Bouaké	DRs Abidjan (8)	DR Dimbokro	DR Man
DR Guiglo	DR San-Pédro	DR Dabou	DR Aboisso



Cartographie des Directions Régionales de la DGI

III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX (DRHMG)

A. Les missions de la DRHMG

Elle fait partie des directions centrales de la DGI et est chargée d'assurer :

- la gestion de la carrière des agents ;
- la formation du personnel en rapport avec toutes les institutions compétentes ;
- la préparation et le suivi de l'exécution du budget de la Direction Générale des Impôts ;
- la gestion et l'entretien du patrimoine immobilier ;
- la gestion et l'entretien du parc automobile ;
- la gestion des fournitures et équipements de bureau et de reprographie ;
- la maintenance des outils de production en général.

B. Les Sous-directions de la DRHMG

La Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux comprend cinq (5) Sous-directions dont :

- La Sous-direction du Personnel ;
- La Sous-direction du Budget, de l'Equipement et du Matériel ;
- **la Sous-direction de la Formation Professionnelles et des Stages ;**
- La Sous-direction du Centre de Formation ;
- La Sous-direction de l'Action Sociale.

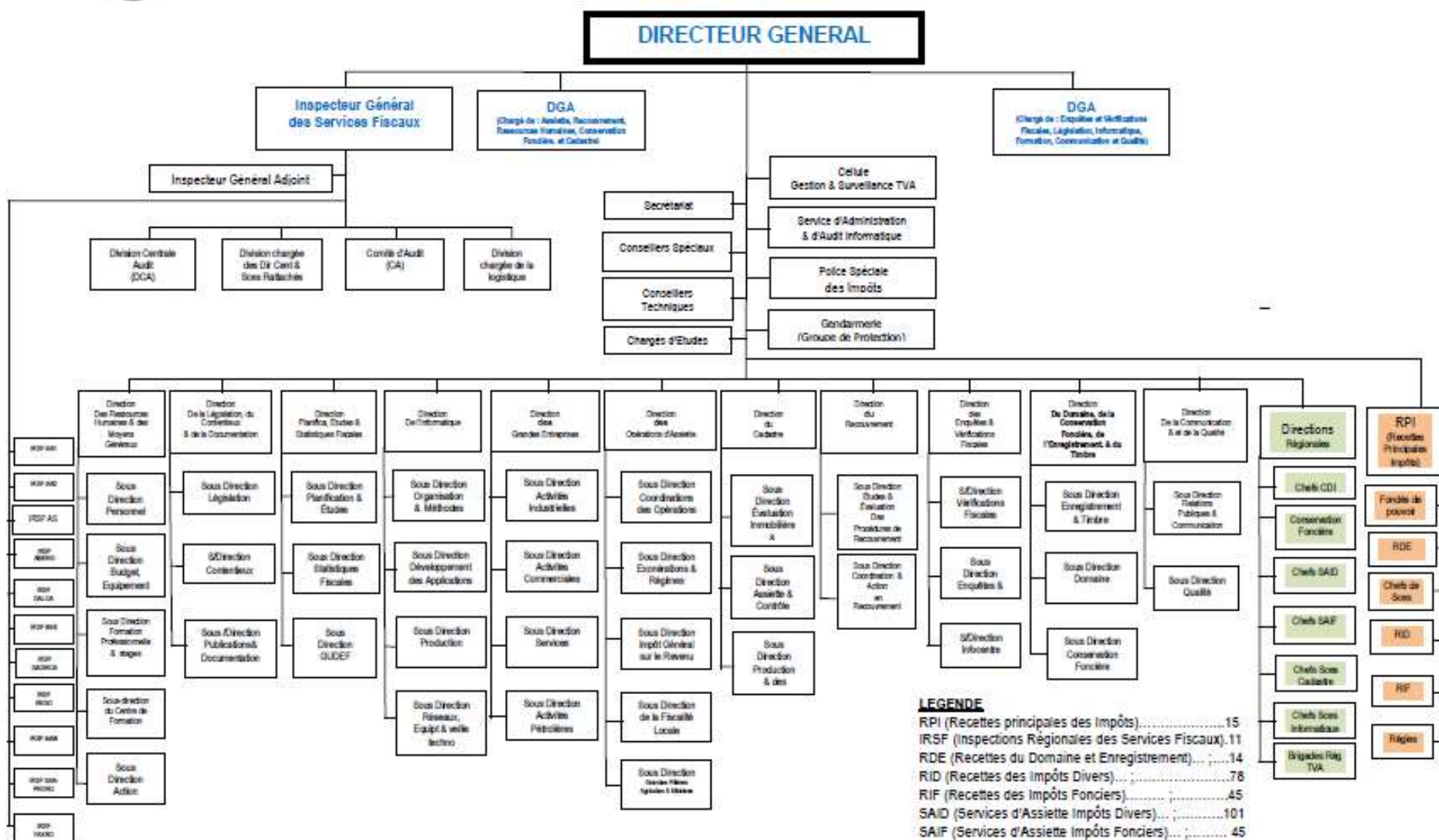
Les Sous-directions sont dirigées par des Sous-directeurs, nommés par arrêté du Ministre de tutelle. La réalisation de la politique de formation des agents de la DGI est confiée à deux sous-directions:

- **La Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages** est la structure d'accueil du stage pratique que nous effectuons.
- **La Sous-direction du Centre de Formation Continue**

C. L'organigramme de la Direction Générale des Impôts

C

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS



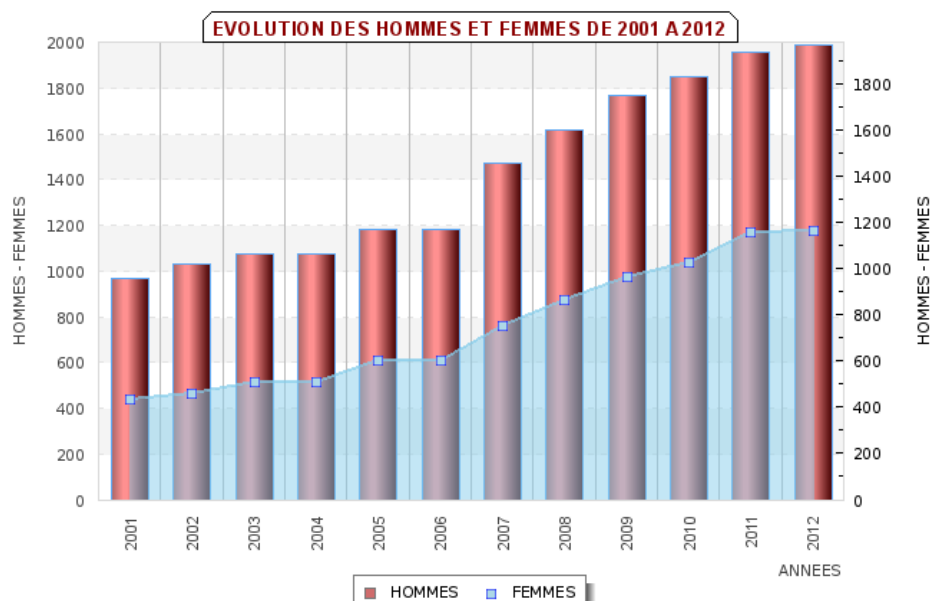
D. ACTIVITES ET CHIFFRES CLES DE LA DGI DE 2003 - 2013

1- Statistique globale du personnel de la DGI de 2010 à 2013

Emploi	Années			
	2010	2011	2012	2013
Administrateur des Services Financiers	438	497	519	567
Inspecteurs des Impôts	344	367	377	415
Contrôleurs des Impôts	321	383	404	457
Agents de constatations	380	356	337	415
Total	1483	1603	1637	1765
%	51,56%	50,99%	48,20%	49,32%
Agents non fiscalistes	1393	1541	1759	1814
%	48,44%	49,01%	51,80%	50,68%
Total	2876	3144	3396	3579
%	100%	100%	100%	100%

Tab.2 : Constat d'une croissance rapide de la population du personnel de la DGI.

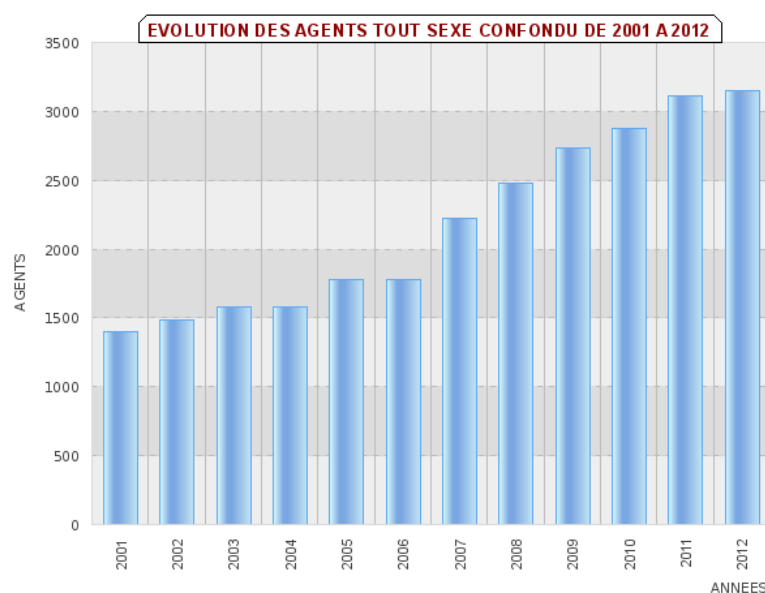
2- L'évolution des hommes et des femmes de 2003 à 2012



Tab. 3 : Evolution des hommes et des femmes de 2003 à 2012

Les hommes sont plus nombreux que les femmes. L'ensemble du personnel, constitue une ressource humaine qui demande le maintien permanent des compétences. En effet, la compétence a un effet sur la productivité.

3- L'évolution des agents de 2003 à 2012



Tab. 4 : Evolution de l'ensemble des agents entre 2003 et 2012

On peut constater une croissance quantitative, du simple au double du personnel à partir de 2006 à 2007. La DGI a atteint 3579 agents à la fin du premier semestre 2013. La croissance quantitative des agents a besoin d'être accompagnée d'une croissance qualitative. La valeur ajoutée, due à la formation continue, sera du point de vue macro, un indicateur d'un travail d'encadrement efficient, qui découle de la politique de formation mise en œuvre.

4- L'évolution des recettes de 2003 à 2012 en milliards de francs CFA

Années		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
IBIC	Montant	88	85	152	201	219	297	228	207	274	371
	Part	16	15	23	26	24	27	21	21	28	27
ITS	Montant	149	147	141	142	152	159	187	197	191	258
	Part	27	26	21	29	17	14	18	20	19	19
IRVM	Montant	16	17	24	21	25	30	30	29	30	38
	Part	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
TVA	Montant	114	110	112	122	152	159	192	194	159	215
	Part	21	19	17	16	17	14	18	19	16	16
Droit d'enreg. /café cacao	Montant	51	67	58	56	56	80	151	104	96	74
	Part	9	12	9	7	6	7	14	10	10	5
Autres impôts	Montant	129	145	178	224	293	382	281	277	244	411
	Part	24	25	27	29	33	34	26	27	25	30
Total	Montant	548	571	665	767	898	1107	1068	1007	994	1368
	Part	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

L'efficacité individuelle de chaque agent à terme, pourrait accroître la productivité globale des recettes de la DGI. La productivité collective est le fait, des compétences de chaque agent compétent, représentant une valeur ajoutée pour la DGI.

5 Graphique d'évolution des impôts leaders



Tab 6 : Représentation des impôts leaders

Du fait, de la productivité des impôts porteurs, une politique de formation est nécessaire pour maintenir la compétence, et augmenter le rendement des agents de la DGI.

CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS ET ORGANISATION DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES

La Sous-direction de la Formation et des Stages est l'organisme d'ingénierie pédagogique de la DGI. La présente étude est élaborée dans l'objectif d'accompagner ses activités. L'accompagnement se traduira, au moyen de l'élaboration des outils de gestion de projet de formation classique en entreprise.

I. GESTION STRATEGIQUE DES ACTIVITES

La Sous-direction de la formation professionnelle et des stages est administrée par un administrateur des services financiers diplômé de l'E.N.A³. Elle est la structure chargée de la conception des supports de formation, ses attributions sont :

- ***l'élaboration des supports de formation ;***
- ***l'encadrement pédagogique du personnel enseignant ;***
- ***la gestion des profils de formation et des stages internes.***
- ***La formation, de l'encadrement et le suivi des secrétaires.***

A. LES STRUCTURES DE LA SOUS DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Outre le secrétariat, la Sous-direction comprend en son sein trois (3) services et des cellules. Ce sont :

- **Le Service de Gestion des Profils de Formation et des Stages** comprend:
 - la cellule de gestion des profils de formation,
 - la cellule de gestion des stages.
- **Le Service des Conceptions et Encadrement Pédagogiques** comprend :
 - la Cellule de Gestion des conceptions en matière de formation initiale,
 - la cellule de Gestion des conceptions en matière de formation continue.
- **Le Service de l'Encadrement et Suivi des Secrétaires** comprend:
 - la cellule d'encadrement des secrétaires
 - la cellule de suivi des secrétaires.

³ ENA : Ecole Nationale d'Administration

B. LES FONCTIONS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES

D'une manière générale, les activités de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages sont :

- *La définition et la gestion des profils de formation des travailleurs de la D.G.I,*
- *La mise en œuvre des formations au moyen des stages internes (stage des élèves de l'ENA et des stages accordés à des personnes extérieures à la DGI),*
- *Le coaching,*
- *La conception des modules de formation,*
- *L'encadrement pédagogique des vacataires,*
- *L'évaluation diagnostic des secrétaires de la DGI,*
- *L'encadrement en vue du perfectionnement des secrétaires de la D.G.I.*
- *Le suivi et l'évaluation des renforcements en capacité des secrétaires.*

C. L'ORGANIGRAMME DE LA SOUS-DIRECTION DE LA SOUS DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES

L'organigramme de la sous-direction de la sous direction de la formation professionnelle et des stages est présenté comme suit en page suivante:

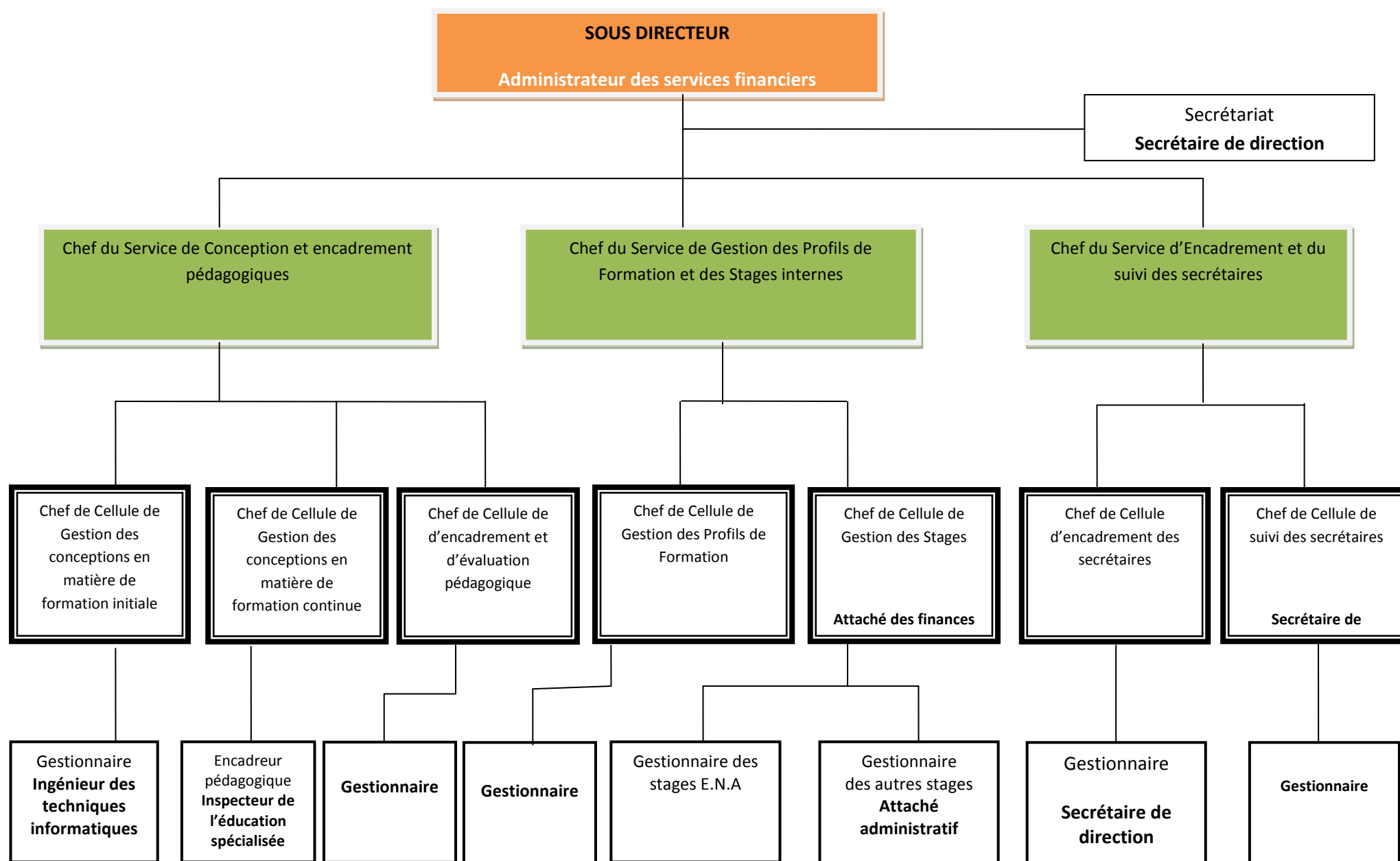


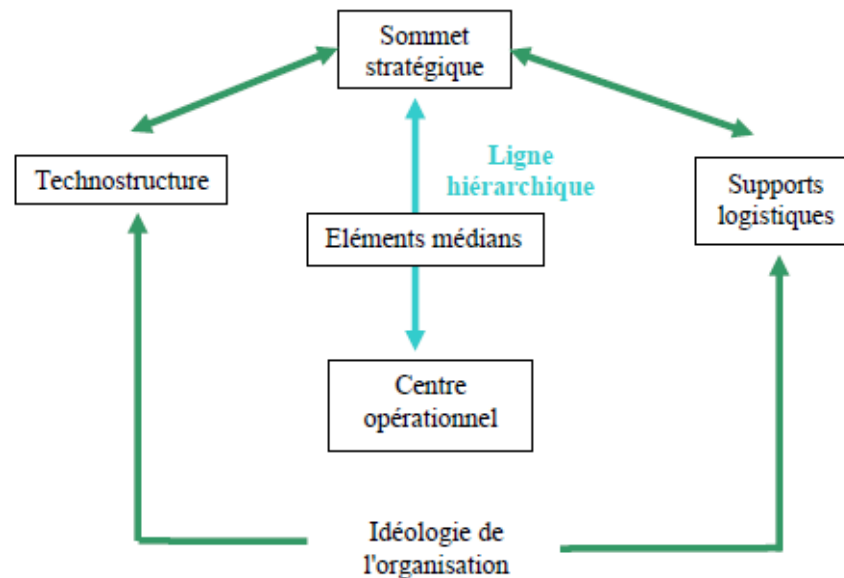
Fig. 7 : Organigramme de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages

CHAPITRE III: L'ASPECT ORGANISATIONNEL DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES⁴

I. La structure organisationnelle

Selon Henri Mintzberg, un modèle organisationnel systémique d'un organisme, prend en compte deux nécessités : **la répartition des tâches et la répartition des responsabilités**. Il estime que toute organisation est constituée de six éléments de base dont:

- **Un sommet stratégique** : ce sont les décideurs (managers) qui font en sorte que l'organisation remplisse ses fonctions de façon efficace ;
- **Un centre opérationnel** : chargé d'accomplir le travail de production ;
- **Une ligne hiérarchique** : hiérarchie d'autorité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
- **Une technostructure** : où l'on va trouver des analystes, des spécialistes, l'état major ;
- Un support logistique qui fournit les services nécessaires à la bonne marche de l'organisation ;
- **Une idéologie** : vision du premier responsable.



Graphique 1 : La structure organisationnelle de Mintzberg

⁴ Extrait de la communication de Jean-Louis HERMEN au colloque de Hué de Juin 2002

II. Les attributions de la Sous-direction

La Sous-direction est structurée en des fonctions administratives. Les responsabilités (ligne hiérarchique) sont assurées entre des tâches administratives et des tâches techniques (mise en œuvre de différentes compétences opérationnelles). La structure organisationnelle de la Sous-direction est représentée comme suit :

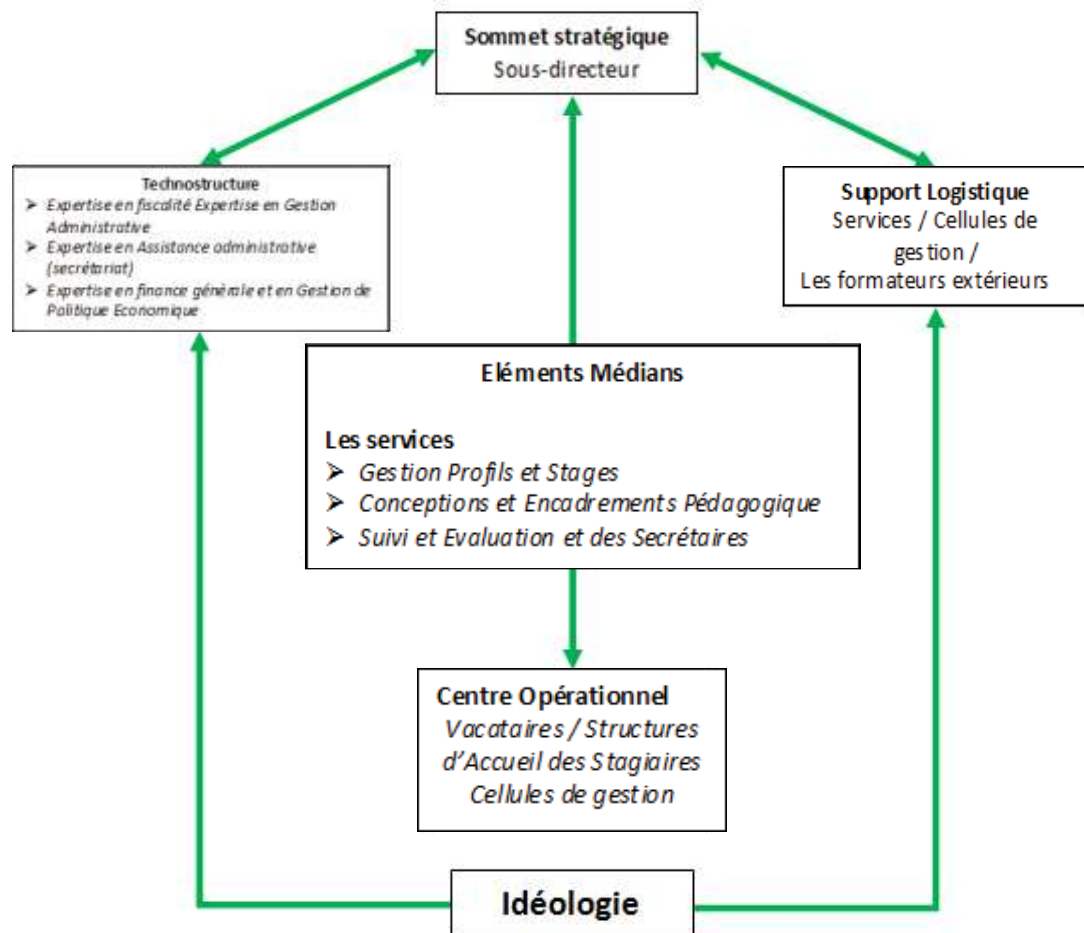


Fig. 8 : Représentation de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, selon la structure organisationnelle de Mintzberg. Distribution des tâches administratives et techniques et de leur coordination.

Le **sommet stratégique**, est représenté par le Sous-directeur. La **technostructure** représente une diversité d'expertises. Le **support logistique**, est constitué des services, des cellules et des formateurs externes. Les **éléments médians** sont les trois services et le **centre opérationnel**, comprend les vacataires, les services extérieurs d'accueil des stagiaires et autres cellules de gestion. L'**idéologie** du manager, les agents doivent être présents au poste, opérationnels, en vue de fournir un rendement rigoureux et cohérent.

A. LES TRAVAUX ADMINISTRATIFS

Les travaux administratifs sont communs à tous les services, y compris le cabinet du Sous-directeur. On a :

- ✓ *la participation aux réunions,*
- ✓ *l'exécution de tâches et activités sollicitées par le Directeur des Ressources Humaines et des Moyens Généraux,*
- ✓ *le traitement des courriers,*
- ✓ *la gestion administrative du personnel.*

B. LES TRAVAUX TECHNIQUES SPECIFIQUES AUX SERVICES

1. Le Service de Gestion des Profils de Formation et des Stages

Il est composé de deux(2) cellules à savoir:

- la Cellule de Gestion des profils de formation ;
- la Cellule de Gestion des stages internes.

Ce service est chargé de :

- la conception, de la gestion et de l'évaluation des profils de formation initiale et continue
- des études et réformes des profils de formation ;
- la coordination, du suivi et de l'évaluation des stages internes à la Direction Générales des Impôts ;
- la coordination, du suivi et de l'évaluation du civisme fiscal dans les programmes scolaires, universitaires et de formation professionnelle.

2. Le Service de Conception et d'Encadrement Pédagogique

Il est constitué de trois(3) cellules qui sont:

- la Cellule de Gestion des conceptions en matière de formation initiale ;
- la Cellule de Gestion des conceptions en matière de formation continue ;
- la Cellule d'Encadrement et d'Evaluation Pédagogique.

Ce service est chargé de :

- la conception, la mise à jour et la refonte des supports de formation ;

- la coordination et le suivi des conceptions de supports de formation par des personnes ressources internes ou externes à la Direction Générale des Impôts ;
- l'encadrement, du soutien et de l'évaluation pédagogiques des formateurs (permanents ou vacataires) et des supports de formation ;
- la coordination et du suivi des travaux d'orientation pédagogique des contenus de formation.

3. Le Service d'encadrement et de suivi des secrétaires

Il est constitué de deux(2) cellules que sont :

- La Cellules d'Encadrement et de formation des secrétaires ;
- La Cellules de suivi des secrétaires.

Ce service est chargé de :

- L'évaluation technique des postes de secrétariat ;
- La formation, de l'encadrement et du suivi des secrétaires ;
- La mise en place, l'actualisation et de l'exploitation des données relatives à la carrière et aux compétences des secrétaires.

C. LA SOUS-DIRECTION EN CHIFFRE

La Sous-direction de la Formation et des Stages, est une structure bureaucratique douée d'une mission. Elle dispose de personnel ayant diverses caractéristiques.

Fonction	Emploi	Années			
		2010	2011	2012	2013
Sous –directeur	Administrateur des Services Financiers	1	1	1	1
Chef de service	Administrateur des Services Financiers	2	3	Non disponible	2
Chef de cellule	Contrôleurs des Impôts	Non disponible	Non disponible	Non disponible	0
Agents	Agents de constatations	Non disponible	Non disponible	Non disponible	0
Total		Non disponible	Non disponible	Non disponible	3
%		%	%	%	21,42 %
Agents non fiscalistes		Non disponible	Non disponible	Non disponible	11
%		%	%	%	78,51 %
Total		%	%	%	14
%		100%	100%	100%	100%

Le tableau présente les qualifications, les fonctions, les emplois et effectifs du personnel de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages. En termes de qualification, la structure organisationnelle des ressources humaines disponibles en 2013, comprend trois (3) fiscalistes sur quatorze (14) agents permanents dont onze (11) non fiscalistes. Tous les quatorze (14) agents permanents n'ont pas la qualification initiale de formateur, néanmoins un (1) agent appartient au secteur de l'éducation / formation.

Quant au niveau des responsabilités, l'organisme est managé par un Sous-directeur (le sommet stratégique). Il est assisté de Chefs de services techniques et des gestionnaires de cellules. Pour réaliser les encadrements pédagogiques, la structure s'appuie sur des « formateurs vacataires » fiscalistes et non-fiscalistes (le centre opérationnel). Le Service de Gestion des Profils de Carrières et des Stages a quatre (4) agents dont un(1) chef de service, deux (2) chefs de cellules et un (1) gestionnaire. Le Service des Conceptions et Encadrements Pédagogique, a quatre (4) agents, dont une (1) chef de service, un chef (1) de cellule et deux (2) agents. Le service d'Encadrement et de Suivi des Secrétaires a quatre (4) agents dont, une (1) chef de service, deux (2) chefs de cellules et une (1) gestionnaire.

Le secrétariat du Sous-directeur est assuré par (1) assistante de direction. En somme la structure dispose de quatorze (14) agents permanents. Ce qui nous donne un ratio de cinq (5) hommes pour neuf (9) femmes.

CHAPITRE IV : ANALYSE DU BESOIN DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION ET DES STAGES

La période d'imprégnation à la Sous-direction de la formation et des stages, a servi à faire un état des lieux. Nous nous sommes servis de la méthode des sources et de l'entretien pour réaliser un diagnostic. Nous avons consulté les documents d'attributions et les référentiels des tâches (méthode des sources). Nous avons aussi été reçus en entretien par les responsables de la structure. Les supports lus et les entretiens avec les agents, nous ont situé les programmes d'actions des trois (3) services. Nous avons décelé quelques points forts et points faibles, dans le dispositif de formation. Etant donné que la période de stage ne permet pas de répondre aux besoins des trois (3) services, nous avons fait l'option d'assister le « Service des Conceptions et de l'Encadrement Pédagogiques », dans la conception des supports pédagogiques physiques. Pour ce qui concerne les autres deux autres services, à savoir, le Service d'Encadrement et de Suivi des Secrétaires, il a davantage besoin d'un dispositif e-formation pour optimiser ses activités. Le Service Gestion des Profils de Carrières et des Stages, est autant intéressé par l'élaboration d'un dispositif de gestion prévisionnelle des métiers et compétences de la DGI.

I. L'ETAT DES LIEUX

En générale, La DGI assure une politique de formation à ses agents, au moyen des services de deux sous-directions. La « Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages » qui dispose de quatorze (14) agents et la « Sous-direction du Centre de Formation » qui en a onze (11). Soit vingt cinq (25) agents permanents pour les deux sous-directions en charge de la formation.

Dans la mise en œuvre de leurs diverses missions, toutes les deux structures collaborent sur les projets de formation. L'une d'entre elle, notamment la « **Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages** », se trouve confrontée à des difficultés techniques touchant ses trois (3) services. Pris globalement, la certification aux normes iso 9001 version 2008 de la DGI, ne prend pas en compte le processus de la politique formation. L'effectif des gestionnaires de la formation est

faible. On a ratio de 6,98‰ représentant la ressource humaine à charge du perfectionnement de 3579 agents de la DGI.

Gérer la formation en entreprise, implique d'énormes activités, structurées dans un processus et du personnel compétent et en quantité suffisante. La « Sous-direction de la Formation et des Stages », par rapport à ses missions, a besoin de disposer des outils de management de la formation classique. Aussi, elle n'utilise pas encore les opportunités LMS⁵ ou CMS que pourrait lui offrir une gestion e-Learning.

A. Niveaux quantitatif et qualitatif

1. Au niveau quantitatif

En 2013, on a quatorze (14) agents qui sont à la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages. Ils sont en charge de la formation continue d'un effectif total de 3579 agents en service à la DGI. Cet effectif est reparti sur la superficie totale des 322.462 Km² de la Côte d'Ivoire. Quand on considère le ratio effectif de la Sous-direction, en faisant un rapport sur l'effectif global de la DGI, on a 4,2‰. Ce ratio ne tient pas compte de la Sous-direction du Centre de Formation.

La Sous-direction s'occupe aussi de la gestion des stages des élèves fiscalistes de 2^{ème} année, des trois cycles de l'ENA. Cette gestion demande une planification rigoureuse, depuis la localisation des services extérieurs, la mise en stage et le suivi des stages, et la coordination de la fin des stages.

2. Au niveau qualitatif

Certains agents de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, ne sont pas des spécialistes des métiers de la formation en entreprise. Ils ont des besoins d'adaptation au poste, en ingénierie pédagogique et en ingénierie de professionnalisation. La structure s'appuie sur des formateurs vacataires. Ils sont extérieurs à la Sous-direction. Ces formateurs ont des besoins de renforcement en capacité, en encadrement pédagogique.

⁵ LMS : Learning Management Système

B. Les besoins des services

1. Service Gestion des Profils de Formation et des Stages

Au niveau du « **Service de Gestion des Profils de Formation et des Stages** », un accompagnement de la « **Cellule de Gestion des Profils de Formation** » est indispensable. Notre action a consisté à apporter un appui technique, ayant été invité à participer à un échange. Il serait utile par ailleurs, de contribuer à la conception de fiches outils dans le cadre de la collaboration avec le chef de la Cellules, en charge des profils de formations. Ces fiches vont aider à la gestion prévisionnelle des ressources humaines de la DGI, touchant le volet formation. Un seul agent anime ladite cellule présentement. Il est nécessaire de l'assister, mieux de l'initier à l'utilisation d'une plateforme de gestion des formations et des compétences.

« La Cellule de Gestion des Stages Internes » devrait être assistée par un dispositif e-formation, dans le suivi des stagiaires. En effet, lorsque les stagiaires sont placés dans des services extérieurs d'accueil, des fiches de suivi sont mises à leur disposition. Elles doivent être renseignées sur leurs difficultés, leurs évolutions dans les apprentissages des activités de stage. Le déroulement des stages concerne trois types d'acteurs, les gestionnaires de la cellule, soit deux (2) agents, les stagiaires et les services d'accueil. Les deux gestionnaires ont aussi pour mission de visiter les lieux de stage, organiser des rencontres périodiques, collecter des informations, coordonner la fin des stages. Les stagiaires sont contraints de rendre des comptes régulièrement sur la qualité de leurs stages. Cette gestion semble lourde et nécessite un accompagnement.

Les stagiaires sont suivis par des tuteurs de stage non formateurs. Le constat qui est fait, révèle que les stagiaires à la DGI ne bénéficient pas d'un encadrement optimal sur les lieux de stage. Une prise en charge en formation continue sera nécessaire en aval des stages, pour de tels agents. Le déficit en personnel dans les services extérieurs, est une contrainte qui ne milite pas en faveur des déplacements fréquents d'agents, en vue d'une formation continue. Les services extérieurs hors d'Abidjan ne bénéficient pas de stagiaires, du fait de leur éloignement. Les deux

agents de la « Cellule de Gestion des Stages Internes » ne pourraient pas suivre les stagiaires sur toute l'étendue du territoire national.

2. Le Service de Conception et d'Encadrement Pédagogique

Au niveau du « **Service des Conceptions et Encadrements Pédagogiques** », il est nécessaire qu'une assistance technique soit apportée, dans la conception des supports de formation et d'encadrement pédagogique des vacataires, notamment dans:

- ***La conception d'un référentiel de formation ;***
- ***La conception d'un cahier des charges ;***
- ***La conception d'un module de formation ;***
- ***Et dans l'encadrement des formateurs vacataires ;***
- ***L'animation des cellules pédagogiques.***

Le « Service de Conception et d'Encadrement Pédagogique » dispose de peu d'agents pour réaliser ses missions. Les formateurs vacataires travaillent dans les autres services extérieurs de la DGI. Il est souvent nécessaire de les réunir pour les besoins d'encadrement.

3. Le Service d'Encadrement et de Suivi des Secrétaires

Au niveau du «Service d'Encadrement et de Suivi des Secrétaires », un programme national d'encadrement et de suivi des secrétaires, est lancé depuis deux(2) ans. Ce service a une vocation nationale, et ses programmes d'activités visent à coacher 251 secrétaires de la DGI. En deux (2) années de travail acharné, avec l'objectif d'assurer la gestion qualité dans tous les services de la DGI, seulement 70 secrétaires ont pu bénéficier des encadrements sur poste. La chef de service, dispose déjà de supports pédagogiques imprimés et multimédia. La responsable envisage concevoir des supports interactifs. Non seulement les moyens financiers ne suivent pas sa politique de formation continue, mais aussi le service est en manque de personnel. Il n'y a que quatre(4) dames, qui ont la charge de suivre régulièrement 251 secrétaires. Le « Service d'Encadrement et de Suivi des Secrétaires, a besoin d'être assisté, en vue de l'adoption d'un processus

d'autoformation accompagnée des secrétaires. Ce serait une valeur ajoutée susceptible d'optimiser la qualité de service des quatre(4) agents.

C'est au regard de ce constat général, que monsieur le Sous-directeur de la Formation Professionnelle et des Stages, a demandé pour l'organisme dont-il a la charge :

- ***La mise en place des outils d'ingénierie de la formation, et***
- ***L'élaboration du processus, des procédures de la norme qualité iso 9001 version 2008 en matière d'offre de formation continue.***

Un dispositif hybride ou *blended learning* serait mieux adapter aux missions et aux besoins de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages. Ce dispositif e-formation, est un outil à grande valeur ajoutée pour l'offre de service de la structure, par rapport à l'étendue de la superficie de la Côte d'Ivoire.

Ayant, fait le choix de nous intéresser aux besoins du « Service de Conception et d'Encadrement Pédagogiques », nous avons conçu une grille d'évaluation de ce service.

II. GRILLE D'EVALUATION DU SERVICE DE CONCEPTION ET D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE

La grille d'évaluation ci-dessous, indique que les activités de formation sont entièrement réalisées en présentiel (résidentielle). Les sessions d'animation se font en mode pédagogique transmissif direct.

La grille d'évaluation ci-dessous, nous donne un aperçu des attentes du Service des Conceptions et l'Encadrement Pédagogique (cf. grille d'évaluation).

GRILLE D'EVALUATION DU SERVICE DE CONCEPTION ET D'ENCADREMENT

Service	Activité	Outils	Question d'évaluation	Réponse (oui / non)
Conception et encadrement pédagogiques	Conception	Catalogue de formation	Le catalogue des formations annuelles est-il préparé ?	Oui
		Référentiel de formation	L'agent parvient-il à concevoir des référentiels des formations?	Non
		Cahier des charges de formation	L'agent est-il capable de créer un cahier des charges ?	Ne sait pas
		Plan de formation (NB : est fourni par la Sous-direction du Centre de Formation)	L'agent parvient-il à concevoir des plans de formation	Pas concerné
		Contenu des formations	L'agent parvient-il à identifier des contenus	Oui
		Module de formation	Les modules de formation sont-ils élaborés ?	Oui / non
		Objectif de formation (habileté)	Les objectifs de formation sont-ils clairement définis selon les habiletés ?	Oui
		La cible de la formation	L'agent connaît-il les niveaux d'hétérogénéité de ses apprenants	Ne sait pas
		Les vecteurs de transmission	Les notions de vecteurs sont-elles sues par l'agent ?	Ne sait pas
		Les supports	Le formateur dispose-t-il de supports formateurs	Ne sait pas
			Les apprenants disposent-ils d'autres vecteurs autres que le formateur et les livres ?	Non
			L'agent conçoit-il différents supports pédagogiques	Non
		Lieu de formation	Est-ce une salle de cours résidentiel ?	oui
			Y'aurait-il des cours à distance ?	non

	Encadrement	Les formateurs sont-ils disponibles	Pour un temps Tout le temps Permanents (en poste à la S/DFPS) Vacataires	Oui Non Oui Non
		Connaissances en animation et évaluation pédagogiques	Les formateurs vacataires maîtrisent-ils les nouvelles méthodes de formation ?	Non
		L'intérêt pour l'objet de la formation	Les stagiaires manifestent-ils de l'intérêt pendant la formation	Ne sait pas
		Espace géographique par rapport à la distance	La distance du point de départ au lieu de formation pourrait-il : Atteindre 3 km (pas éloigné) Atteindre 10 Km (éloigné) Atteindre 100 Km (très éloigné) Etre au delà de 100 Km (très très éloigné)	 oui Oui Oui Oui
		Les déplacements des stagiaires	Est-il aisé pour les apprenants de se déplacer sur le lieu de stage	Ne sait pas
		L'occupation des stagiaires professionnels	Le stagiaire en formation continue a-t-il des préoccupations professionnelles en dehors de la période de stage?	Oui
		Capacité du lieu de formation	La salle de stage peut-il prendre : Moins de 100 personnes ? Plus de 100 personnes ? 500 personnes et plus ?	 Oui Ne sais pas Non
		Mode de transmission	Transmission directe et synchrone	oui
		Vecteurs de transmission	Y'aurait-il des vecteurs susceptibles d'aider à l'auto apprentissage ?	Non
		Temps d'encadrement de la formation initiale ou continue	La période d'encadrement pourrait durer 1 journée :	Oui

			3 journées : Une (1) semaine : Une (1) quinzaine Un (1) mois Un (1) trimestre Une (1) semestre Une (1) année Plus d'une (1) année Permanent	Oui Oui Oui Oui Ne sais pas Ne sais pas Non Non Non
		L'encadrement post-formation	Y'aurait-il des encadrements post-formation ?	non
	Suivi et évaluation	Avant la formation	Y'aurait-il une évaluation avant la formation	Ne sait pas
		Outils d'évaluation	Le formateur a des critères d'évaluation : Pendant la formation L'apprenant a des critères d'évaluation après la formation	Oui Oui
		Après la formation (à froid)	Le formateur a-t-il la possibilité d'évaluer après la formation ? Le chef hiérarchique évalue-t-il après la formation ?	Non Ne sais pas
		Pendant la formation	Y'aurait-il une évaluation pendant la formation	non

Tab. 11 : Grille d'évaluation du Service des Conceptions et Encadrements Pédagogiques

DEUXIEME PARTIE

PROBLEMATIQUE DE LA FPC

Des enjeux de la Formation Professionnelle à la problématique de la formation à la Sous-Direction



CHAPITRE I : CONSIDERATION GENERALE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Dans la conception et le pilotage des projets de formation au sein de l'entreprise, la diversité des acteurs en présence constitue un véritable défi pour l'offre de formation. Les parties prenantes de la formation sont telles que, le formateur a en face de lui un client « à têtes multiples », depuis la direction générale jusqu'aux acteurs opérationnels (managers de proximité, techniciens, ouvriers, employés). Par conséquent, l'ingénierie de formation devra s'adapter à cette multiplicité d'attentes et nécessite des compétences renouvelables de la part des acteurs de l'offre de formation (Bach, 2007).

La formation en entreprise implique des enjeux importants, ils exigent qu'elle soit prise en compte dans une démarche qualité. L'offre de formation et sa mise en œuvre demandent du professionnalisme, de la compétence et de la qualité. La qualité pour *Alain Maignant*, c'est considérer les autres services comme ses clients.

D'un point de vue général, le management de la qualité étant, le « *système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Il s'agit de l'ensemble des structures, des dispositions et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la Qualité. En formation, c'est l'ensemble de démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé.* L'ingénierie de formation comprend :

- ✓ ***L'analyse des besoins en formation ;***
- ✓ ***La conception du projet formatif ;***
- ✓ ***La coordination et le contrôle de sa mise en œuvre ;***
- ✓ ***L'évaluation des effets de la formation. ».***

La formation professionnelle continue est donc concernée par le processus qualité. La formation est un instrument stratégique dans la gestion des entreprises privée, comme pour l'organisme étatique, dans le maintien des compétences des travailleurs. Le coût d'investissement la formation continue est indéniable.

En France par exemple, en 2010, malgré le contexte dans lequel l'économie française a connu une croissance fragile, la dépense nationale pour la formation professionnelle et l'apprentissage s'est élevée à 31,5 milliards d'euros. Ce n'est donc pas une sinécure que de faire de la formation. Un retour sur investissement est nécessaire pour que sa valeur ajoutée soit constatée (Meignant, 2006).

I. LES ENJEUX ET LA DEMARCHE DE LA FORMATION EN ORGANISME

A.- Les enjeux de la formation continue

1. La certification iso en matière de formation continue

Le projet de formation en entreprise devrait être élaboré en fonction d'un système de management qualité en formation⁶. Des normes iso 9001 version 2004, nous indiquent comment s'y prendre en effet. On a les normes NF X50-750 relative aux « terminologies », NF X50-755 pour la « demande de formation » et la « Méthode d'élaboration de projets de formation », NF X50-756 qui régit la « demande de formation, et le cahier des charges de la demande », NF X50-760 - OF est en rapport avec les « informations relatives à l'offre », NF X50-761 – OF, prend en compte la norme « Service et prestation de service ».

2. Le maintien du capital humain par la formation

La formation initiale a montré ses limites, il est illusoire de croire en l'adéquation entre les besoins des entreprises et les offres de formations académiques classiques (Ouattara, 2009). Le recrutement de la main d'œuvre qualifiée, a des enjeux majeurs pour les entreprises, comme pour leurs partenaires sociaux, les salariés. Préserver les emplois salariés, sans recruter permet aux managers des entreprises, de maintenir la croissance économique. Et la Formation Professionnelle Continue reste l'un des outils des managers. L'importance d'une telle activité dans la gestion des ressources humaines, exige la participation d'un professionnel de la formation dans la définition des stratégies de l'entreprise. C'est ce qui justifie une fonction formation

⁶ Cf. les normes ISO 9001 : 2004 NF X 50-750 - Terminologie, NF X 50-755 - Demande de formation – Méthode d'élaboration de projets de formation", NF X50-756 - Demande de formation - Cahier des charges de la demande, NF X50-760 - OF - Informations relatives à l'offre, NF X 50-761 - OF - Service et prestation de service

dans la Gestion des Ressources Humaines. Pour quels buts disposer d'une fonction formation dans le management des en entreprise?

Du fait donc de l'intégration de l'humain dans le processus de production, il faut entendre par GRH, ***l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité***⁷. Des sous activités sont nécessaires pour disposer de personnels en qualité et en quantité, ce sont :

- Le recrutement,
- La rémunération,
- L'évaluation ou l'appréciation,
- La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences/Carrières),
- **La formation,**
- La négociation avec les différents acteurs de l'entreprise,
- La mobilité professionnelle y compris le licenciement.

3. La formation professionnelle

Vue sous l'angle des analyses sociologiques, la formation est d'abord un moyen de socialisation et d'intégration sociale de la jeune génération par les générations adultes. L'intégration sociale implique aussi bien la professionnalisation dans un métier. Elle rejoint dans ce sens les concepts « ***éducation*** » et « ***instruction*** ». Sous cet angle, la formation consiste en la satisfaction des facultés humaines dans trois grands domaines de connaissances, à savoir les domaines, cognitif (savoir), affectif (savoir-être) et pratique (savoir-faire). Pris dans ce sens, ***la formation est une pratique qui produit des changements de comportements et développe aussi la culture***. Elle permet donc à l'homme éduqué, éclairé de devenir acteur du progrès économique et social. Etant centrée sur l'acquisition de savoirs généraux, la formation sera dispensée par les organismes scolaires de l'enseignement général. Par ailleurs, la formation peut aussi avoir une finalité plus précise quand on lui adjoint

⁷ Définition empruntée au Cours de GRH « introduction à l'analyse organisationnelle », en IFSE, Maxime Moreno, ENFA/UT1 Capitole 2012 - 2013

le qualificatif **professionnel**. Il s'agit de fait de la **formation professionnelle**. Elle peut-être initiale ou continue. Tandis que la **formation professionnelle initiale** est du ressort de dispositifs, de formation dans des filières spécifiques en matière de politique éducative de l'Etat, et en direction de sa jeunesse, en vue d'une insertion professionnelle future, la **formation professionnelle continue (FPC) s'intéresse aux renforcements en capacité des salariés des entreprises**.

a. La Formation Professionnelle Continue (FPC), une nécessité stratégique pour l'entreprise

Toute entreprise connaît des échanges avec ses environnements, aussi bien en interne qu'en externe, c'est ce qui pourrait déterminer ses démarches. La FPC est un outil stratégique et de gestion pour l'entreprise. La formation lui donne de répondre globalement aux questions que suscitent les évolutions ses environnements internes et externes. Elle répond aussi à l'exigence de la disponibilité d'une main d'œuvre en qualité et en quantité. Au moyen donc de la FPC⁸, l'entreprise arrive à faire face aux défis majeurs qui s'offrent à elle, dans le contexte général des mutations technologiques, de l'intensification de la concurrence, des incertitudes et des fluctuations économiques.

La formation fait partie des multiples éléments de gestion des ressources humaines (Ouattara, 2009)⁹. Cette stratégie est inspirée de la théorie du capital humain développée par Becker (1962). Le capital humain se définissant comme l'ensemble des capacités productives, qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales, spécifiques ou de savoir-faire, etc. Il se résume à un stock immatériel imputé à une personne pouvant être accumulé et susceptible de s'user. La théorie du capital humain distingue deux formes possibles de formation : la formation permettant d'acquérir des connaissances générales (école, structures classiques de formation) et la formation offrant des connaissances spécifiques

⁸ Nous allons utiliser l'acronyme FPC en lieu place de Formation Professionnelle Continue

⁹ Abdoulaye OUATTARA, Formation Continue et Performance des Entreprises en Côte d'Ivoire, in Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 13, n° 2, 2009, p. 53-65, URI: <http://id.erudit.org/iderudit/029779ar> DOI: 10.7202/029779ar. Abdoulaye OUATTARA est Maître de Conférence à l'UFR-SEG de l'Université FHB de Cocody – Abidjan, Côte d'Ivoire.

qui a lieu généralement au sein d'une entreprise. Compte tenu de l'obsolescence de la formation initiale acquise à l'école, liée aussi bien au progrès technologique qu'aux changements inhérents aux systèmes de production des entreprises, la formation continue, qui offre à la fois des connaissances générales et spécifiques aux travailleurs, s'est imposée comme une méthode de renforcement des capacités. En offrant une qualification aux travailleurs, elle favorise leur adaptation aux nouvelles techniques productives ou commerciales et leur promotion professionnelle. La contribution de l'accumulation du capital humain à la productivité des entreprises et à la croissance économique est largement reconnue par les nouvelles théories de la croissance, développées par Romer (1990) et Lucas (1988). Le capital humain est essentiel à une production à forte valeur ajoutée et participe donc à l'acquisition d'avantages comparatifs et à la compétitivité des entreprises dans un pays (Ashton et Green, 1996; Green et Sakamoto, 2000)».

b. La Formation Professionnelle continue, une disposition de gestion stratégique et sociale

La FPC, du fait de son importance majeure demande de gros financements, et exhorte à une organisation d'un dispositif complexe impliquant un jeu d'acteurs. L'Etat intervient au moyen de textes législatifs et réglementaires. Mais, ce sont les partenaires sociaux, que sont les entrepreneurs et syndicats des salariés, qui discutent des accords, des types de droits, des cotisations, des coûts et des financements. C'est le cas de l'ANI en France.

Quels sont ces coûts d'investissement? Gosselin (2006) énumère, entre autres, **les coûts relatifs au lieu de la formation, aux honoraires des formateurs, aux salaires des individus en formation, aux cotisations envers les organismes de formation, à la perte de productivité du personnel en formation, etc.** Une entreprise n'investira dans la formation de ses employés, que si elle est assurée de maintenir cette main d'œuvre après la formation, si et seulement si les bénéfices espérés en termes de gains de productivité dépassent les coûts (Becker, 1964).»

La formation se dessine alors comme un outil efficace pour la résolution des difficultés du moment et à venir des entreprises. C'est un droit reconnu aux salariés, régit par des textes de lois. Le financement de la FPC est à la charge de l'employeur.

Pour ce faire, certains chefs d'entreprises associent le manager de la formation dans la définition de leurs stratégies, en vue d'une politique efficiente d'encadrement des salariés. La délicatesse d'une telle mission exige l'instauration d'une fonction formation. En d'autres termes, comment intégrer le salarié et ses besoins d'ajustement permanent en compétence, au cœur de la stratégie de production de l'entreprise ?

Répondre à cette question reste l'affaire des professionnels de la formation que sont les managers en matière de gestion des compétences et des qualifications.

4. La fonction formation en entreprise

Elle est tenue par un **RESPONSABLE DE FORMATION** et regroupe neuf(9) grandes fonctions dont :

- **Une fonction management**

Participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise

Définir les objectifs et des priorités de formation

- **Une fonction de négociation**

Négocier le financement des formations

- **Une fonction d'analyse**

Analyser les postes, identifier les compétences

Recenser le potentiel humain de l'entreprise

- **Une fonction d'achat de produit de formation sur le marché extérieur**

Sélectionner les organismes de formation

Négocier les conditions de prestation de service

- **Une fonction de conception et de mise en œuvre d'actions de formation**

Réaliser des supports et grilles de cours, exercices et études de cas

- **Une fonction de contrôle**

Faire des audits de la fonction formation

Faire des évaluations

➤ **Une fonction de communication**

Interne : organisation de réunions avec la hiérarchie

Externe : faire connaître l'entreprise à l'extérieur

➤ **Une fonction de formation des animateurs internes**

Former les animateurs internes à l'entreprise

➤ **Une fonction administrative**

Gestion de la logistique et du matériel de formation

5. Quelques autres théories

Pour **Louis FORGET** (1996) la fonction formation, qui est souvent gérée par le responsable formation, consiste **en l'analyse et en la transformation des besoins individuels et collectifs, en objectifs opérationnels hiérarchisés pour établir une politique de formation**. Elle consiste aussi à s'assurer de l'engagement des responsables dans la détermination du pourquoi de chaque formation. **C'est également la formulation des objectifs pédagogiques nécessaires à l'élaboration des cahiers de charges formation**. En fin de compte, la fonction formation suppose **l'organisation et la réalisation de la formation sans omettre l'évaluation de la qualité que des effets de la formation**.

Quant à **Pierre CASPAR** (1988), il soutient que la fonction formation comporte plusieurs volets. Notamment **un volet politique**, qui concerne la veille stratégique sur l'évolution des compétences et sur les nouvelles technologies, qui traduisent les enjeux et les grandes orientations en objectifs pour la formation. **Le volet technique** *qui a trait à l'ingénierie de la formation, c'est à dire la conception, le montage, la planification, la gestion, la conduite et l'évaluation des dispositifs et des actions de formation*. **Le volet pédagogique** qui est une attention portée aux clients de la formation, c'est à dire les futurs formés. Enfin **un volet conseil** qui concerne l'innovation et la recherche.

6. Les enjeux de la formation

Pour l'organisation / Macroéconomique	Pour le salarié / Microéconomique
Politique : anticiper et s'adapter aux évolutions de leurs environnements, maîtriser l'information. Un investissement qui soutient et maintient la croissance de l'entreprise. Economique : Réaliser ses objectifs de production. Apporte une valeur ajoutée. Maîtrise et réduction des coûts de production, retour sur investissement Social : Participe à la promotion de l'emploi au moyen du financement de la taxe à l'apprentissage, assurance pour la cohésion sociale, la paix et l'égalité entre travailleurs Technique : Maîtrise des nouvelles technologies qui peuvent soutenir une production optimale en quantité et en qualité	Politique : croissance du capital humain en terme compétence, garantie de l'employabilité et renforce le signal sur le marché du travail Economique : Prévision d'un meilleur gain salarial, maintien dans l'emploi, impact positif sur la productivité de l'entreprise avec une possibilité d'une influence positive sur les collaborateurs par rapport aux externalités liées à la formation Social : Reclassement Technique : Perfectionnement, reconversion professionnelle et promotion en vue d'une mobilité soit horizontale soit verticale

Tab. 12 : Enjeux de la formation professionnelle en entreprise

7. La formation est un outil légal, négocié et réglementaire (démarche)

En France, l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, la loi du 4 mai 2004, et les accords de branches qui l'ont suivi ont donné à la formation une nouvelle actualité (A. Meignant, 2006). Les activités liées à la FPC sont réglementées par deux nombreux textes très complexes que sont, les Accords Nationaux Interprofessionnels ou ANI. Le récent ANI date du 11 janvier 2013, et il est relatif à la compétitivité et à la sécurisation de l'emploi. Il a été signé entre les organisations patronales (MEDEF, CGPME et UPA) et trois syndicats (CFDT, CFTC et CFE-CGC) mais refusé par la FO et la CGT, a été promulgué le 14 juin 2013 et publié au journal officiel français le 16 juin 2013.

• La Politique de formation continue en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire, la gestion de la Formation Professionnelle Continue (FPC) du secteur privé a été confiée au Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP). Le FDFP est une structure de l'Etat. Du fait donc de la Loi des Finances de 1991 relative à la gestion des taxes, en 1992, il est créé le Fonds

de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) en lieu et place de l'ONFP et du FNR dissous.

En janvier 1992, le Décret portant organisation du FDFP pour gérer conjointement la Taxe Additionnelle à la formation Continue (1,2 %) et la Taxe d'Apprentissage (0,4 %) est pris. Le FDFP assure le financement des actions de formation destinées aux salariés des entreprises, met en œuvre les actions de formation professionnelle initiale, la formation d'apprentis et les études ayant trait à la planification générale de la formation.

En Décembre 1992, au moyen du Décret portant modalités d'application des dispositions financières sur le financement de la Formation Professionnelle (Taxe Additionnelle FPC et la Taxe d'Apprentissage), les employeurs versent au FDFP la moitié de la Taxe FPC, soit 0,6% et retiennent l'autre moitié également 0,6% appelée part entreprise pour la formation de leurs salariés. En cas de non utilisation ou d'utilisation partielle de la part entreprise au terme de l'année, la somme non utilisée est rétrocédée au FDFP. En cours d'exercice fiscal, le Fonds utilise les versements effectués par les employeurs pour aider principalement les entreprises à couvrir leurs frais de formations supérieurs au montant de la part entreprise conservée par elles.

La mission du FDFP est donc de financer des interventions dans le domaine de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage, grâce aux taxes afférentes payées par les entreprises. Ainsi, la Taxe Professionnelle à la Formation Continue (1,2% de la masse salariale) permet le financement : des Plans de Formation et Projets Inter-entreprises, s'adressant aux entreprises cotisantes des Projets Collectifs s'adressant à tous les publics.

La Taxe d'Apprentissage (0,4% de la masse salariale) elle, est destinée essentiellement au financement d'actions de formation des apprentis. L'apport de Fonds Publics et autres (dons, legs, libéralités...) permettra d'élargir sensiblement le cadre d'action du FDFP, en particulier vers des bénéficiaires peu ou pas touchés par sa mission initiale. L'ensemble des ressources permet d'assurer :

- les dépenses de fonctionnement du Fonds
- le financement des actions de Formation Continue destinées aux entreprises
- le financement de Projets Collectifs et d'intérêts nationaux

- le financement des actions de Formation Professionnelle Initiale et d'actions de Formation d'Apprentissage
- le financement des études que nécessitent ces actions.

Par ailleurs, c'est la Loi n°95-15 du 12 janvier 1995, précisée par le Décret n°96-285 du 3 avril 1996 sur la Formation Professionnelle, qui encadre les conditions sur la Formation Professionnelle Continue (FPC). Nous citons à ce propos quelques articles dudit Décret dont :

Art.1.- *Dans un but de promotion sociale et d'adaptation à l'évolution économique et technologique, le travailleur est en droit de bénéficier de la formation professionnelle continue et du perfectionnement professionnel. La formation professionnelle continue et le perfectionnement professionnel peuvent être entrepris, à l'initiative de l'employeur ou à la demande du travailleur.*

La formation professionnelle continue et le perfectionnement professionnel concernent tous les travailleurs, quels que soient les types de contrat qui les lient à l'employeur.

Art.2.- *L'employeur en liaison avec les organismes de formation professionnelle continue détermine les critères d'admission des travailleurs à la formation ou au perfectionnement.*

Art.3.- *Le coût de la formation professionnelle continue ou du perfectionnement du travailleur, est à la charge de l'employeur, sous réserve de la réglementation en vigueur concernant l'organisation, le financement et les modalités d'intervention des structures et organismes compétents dans le domaine de la formation professionnelle.*

Art.4.- *Pendant la période de formation, le travailleur devra bénéficier du temps de liberté nécessaire qui sera déterminé en fonction du programme de formation ou de perfectionnement.*

Art.5.- *L'employeur doit par tous moyens déterminer les actions de formation, de perfectionnement ou le cas échéant de reconversion professionnelle de ses*

travailleurs. A cet effet, l'employeur peut solliciter l'intervention des structures et organismes de formation compétents.

Art.6.- *Tout travailleur dont le contrat de travail a été rompu, peut bénéficier d'une formation complémentaire, d'un perfectionnement ou d'une reconversion professionnelle dans les conditions qui seront déterminées par le Ministre chargé de l'Emploi et le Ministre chargé de la Formation Professionnelle, compte tenu des besoins en main-d'œuvre.*

A l'analyse de ces articles de textes légaux et réglementaires, il est fait obligation aux entreprises, de prendre en charge le financement des formations continues de leurs personnels, de maintenir leurs compétences et leurs employabilités professionnels. Les entreprises disposent de « Direction des Ressources Humaines (DRH) », au sein desquelles l'on pourrait avoir la « la fonction de management de la formation ». Elle est animée par des acteurs chevronnés, formées, et en charge de gérer la question de la formation. Car la formation évolue, selon que les métiers évoluent dans les changements des entreprises, dans des environnements concurrentiels très instables.

CHAPITRE II : NECESSITE DE LA FORMATION A LA DGI

I. Aperçu succinct de de Politique de formation au sein du Ministère de l'Economie et des Finances

A l'instar des entreprises privées, les organismes publics ivoiriens se sont adaptés aux processus de formation continue. Ils créent des structures de formation professionnelle en leur sein.

Le Ministère auprès du Premier Ministre en charge de l'Economie et des Finances dispose de structures de formation continue dans ses « Directions Centrales ». Toutes les Directions Centrales s'intéressent à la formation. L'on trouve par exemple, une Direction de la Formation à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), la Direction Nationale de la Douane (DND) a également sa Direction de la Formation. En ce qui concerne à La « Direction Générale des Impôts (DGI) », elle assure la formation continue de ses agents par le biais deux sous directions relevant de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG). Il s'agit de la « Sous-direction du Centre de Formation » et de la « Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages ».

II. Problématique de la politique formation à la DGI

La Direction Générale des Impôts (DGI), est l'interface entre l'Etat ivoirien et les contribuables dont, les entreprises, les PME, et les personnes physiques. La DGI, en considération de ses rapports avec lesdites structures et personnes physiques, a compétence pour prélever les impôts et taxes, au bénéfice de l'Etat ivoirien. C'est une nécessité donc pour la DGI d'assurer la formation professionnelle et le perfectionnement de ses agents. Elle est en interaction avec les entreprises, qui par ailleurs s'adaptent dans des environnements concurrentiels.

A. Aperçu de la politique de formation à la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages

1. La fonction formation à la SDFPS

La fonction de management de la formation à la DGI, rentre dans les activités administratives de la « Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG) ».

Notre préoccupation concerne la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages. L'on dispose de trois catégories¹⁰ d'acteurs dans le champ de la formation continue à la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages:

- **Les formateurs et instructeurs**, qui conceptualisent et/ou animent des cours, (les formateurs vacataires);
- **Les responsables de formation**, qui conceptualisent, pilotent et évaluent des projets de formation, (le Service de Gestion des Profils de Formation et des Stages, le Service des Conceptions et Encadrements Pédagogiques et le Service Encadrement et Suivi des Secrétaires).
- **Les managers dirigeants un service/institution de formation et l'équipe qui le compose** ; ils sont auteurs et garants de la politique de formation, ce sont le Sous-directeur, les chefs de service de la « Sous-direction de la Formation Professionnelles et des Stages ».

Les agents de la « Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages » ont été mutés dans ce service en application des normes relatives à la mobilité professionnelle. Ils ne sont pas nécessairement des spécialistes de la formation continue. Plusieurs qualifications sont représentées dans cette sous-direction. Certains sont fiscalistes, attachés administratifs, inspecteur de l'éducation, et assistantes de direction pour d'autres. Ils sont nommés à la gestion d'une structure de la formation continue, sans pré-requis et pré-acquis préalables.

¹⁰ Pierre Bach, le management des projets de formation en entreprise, administration et organisation, De Boeck Supérieur, Paris, 2007, 200p.

La sous-direction de la formation professionnelle et des stages est en sous effectif par rapport à l'effectif global de la DGI, cela pourrait être un paramètre d'inefficacité. La sous-direction est en manque de moyens matériels et immatériels pour assurer des résultats optimums. Les nouvelles méthodes de conception, d'encadrement et de gestion efficiente de la formation en entreprise, n'entrent pas encore dans leurs usages. Malgré, la motivation du personnel en service dans cette structure, il est indispensable qu'un accompagnement en ingénierie de la formation vienne en appui. ***En effet, les objectifs fixés à des agents, ne sont pas atteints.***

2. Question de recherche

Quel dispositif de formation est nécessaire pour un accompagnement efficient de cet organisme dans la mise en œuvre de ses missions ?

En effet, la formation en organisme exige énormément de moyens financiers et matériels, et une ressource humaine qualifiée, compétente. La motivation ne suffit pas à elle seule. Le responsable de formation ne peut plus se contenter de monter et gérer un programme de cours. Il doit se muer en véritable chef de projet, aux compétences multiples (Bach, 2007).

Les besoins d'ingénierie de formation à la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages sont de plusieurs ordres. Le Service Gestion des Profils de Formation et des Stages a besoin d'appui en ingénierie de professionnalisation (compétences). Le Service de Conception et Encadrement Pédagogiques devrait être renforcé en ingénierie pédagogique. Le Service d'Encadrement et de Suivi des Secrétaires aurait des besoins dans les deux types d'ingénieries, ingénieries de professionnalisation et de la pédagogie.

En formation continue, il s'agit d'avantage d'aider les gens à résoudre des problèmes spécifiques. C'est un système de construction d'un projet personnel de compétence qui vise un résultat concret, des acquisitions transférables en situations de travail. En fonction donc des problèmes spécifiques, que ce système pourrait mettre en exergue, quand utiliser tel ou tel outil, plutôt que tel ou tel autre ? Comment juxtaposer différents outils, de manière à

construire un véritable scénario ? Car en formation continue, l'on travaillera moins sur l'acquisition de savoir/savoir-faire que sur le développement de véritables compétences. Ce qui suppose la programmation de mise en situation spécifiques et requiert, en conséquence, une connaissance certaine du terrain de la part des formateurs et de leurs responsables (Bach, 2007).

Le référentiel établi par le GARF¹¹, inventorie dans le domaine technique, deux catégories de compétences :

- **L'ingénierie d'action de formation ; et**
- **L'ingénierie de parcours ;**

et dans les domaines stratégiques et relationnels, quatre catégories de compétences :

- **Politique de formation.**
- **Négociation, animation.**
- **Maîtrise de l'information**
- **Maîtrise des coûts et résultats.**

Le besoin de renforcement en capacité pour la Sous-direction de la Formation et des stages est prégnant. Par exemple former, les agents du Service Conception et Encadrement Pédagogique à une méthodologie et à des exemples d'outils, applicables dans des situations différentes de projets de formation.

En effet, en dehors des grandes étapes clés du projet (conceptualisation, réalisation, évaluation...)¹² qui s'inscrivent dans une perspective à la fois chronologique et linéaire, tout pilote (manager) de projet, sait bien qu'il est nécessaire d'approfondir, voire modifier certains éléments en fonction d'événements rencontrés. Ce qui rend illusoire une planification préalable complète, très détaillée et immuable (Bach, 2007).

¹¹ Cf. GARF, le métier de responsable de formation, hors série 40, octobre 2000, Odessey

¹² La théorie de Deming prévoit quatre étapes dont la conception, la réalisation, l'évaluation et la régulation (C.R.E.R)

3. Proposition de solution

Le dispositif de formation que nous proposons est de type hybride, ce qui correspond aux attentes de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages.

Au moyen d'une méthode expositive, nous allons expliciter le processus et les outils qu'il faut, dans la gestion d'un projet de formation classique. Ensuite, viendra le projet de FOAD sur le e-training ou la e-formation, ou encore le e-Learning.

Il va s'agir pour nous, dans le cadre de cette réflexion, de proposer un dispositif LCMS de formation hybride ou « *blended learning* ». Les ressources humaines de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, notamment le Service des Conceptions et Encadrements Pédagogiques, a besoin des éléments nécessaires et des outils, à la construction d'un projet de formation en présentiel.

Cette première préoccupation retient notre intérêt, dans l'optique d'accompagner ce service, dans la réalisation normative de activités de ses attributions. Au demeurant, l'offre de dispositif de formation, que nous proposons pour accompagner le Service des Conception et Encadrements Pédagogiques, a une seconde dimension ; **les nouvelles formes d'apprentissage en entreprise. L'e-formation est la valeur ajoutée**, de la présente réflexion.

Assurément ce dispositif, pourrait favoriser un repositionnement de la fonction formation au sein de la DGI?

CHAPITRE 3 : PROCESSUS QUALITE ET OUTILS DE GESTION EN FORMATION CLASSIQUE ET EN BLENDED-LEARNING DANS UNE ENTREPRISE

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérées de manière à permettre la transformation d'entrée en éléments de sortie, peut-être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

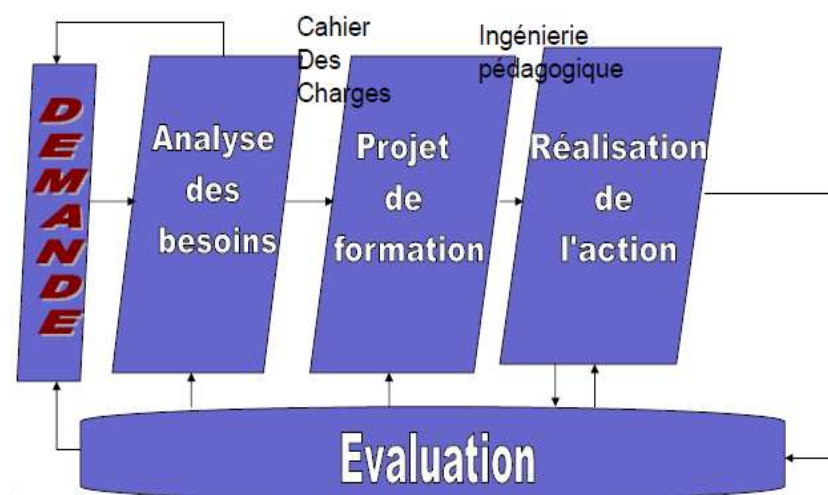
« L'approche processus¹³ » désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus.

L'un des avantages de l'approche processus, est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus, au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance de :

- a) *comprendre et de satisfaire les exigences ;*
- b) *considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;*
- c) *mesurer les performances et l'efficacité des processus ;*
- d) *améliorer en permanence des processus sur la base des mesures objectives.*

La norme AFNOR 1995 identifie ci-dessous le processus qualité en ingénierie de la formation comme suit:



Tab. 13 : Norme AFNOR 1995 sur le processus qualité de la formation

¹³ Cf. NORME NF EN ISO 9001 : 2000 XF 50-131 Système de Management de la Qualité - Exigences

I. Processus¹⁴ et outils d'ingénierie de la formation en présentiel

On entend par **Ingénierie de formation**¹⁵ un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes, qui sont mises en œuvre dans la conception d'actions ou de dispositifs de formation, afin d'atteindre efficacement l'objectif visé. L'ingénierie de formation s'intéresse particulièrement, au développement des compétences dans le cadre du montage, du dispositif de formation pour répondre à une demande donnée.

Plus explicitement, ***l'ingénierie de formation 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 de la formation ; l'évaluation de la formation ainsi que les modes de validation envisagés.***

L'ingénierie de formation est à distinguer de l'ingénierie pédagogique qui renvoie aux pratiques, ou de l'ingénierie de la professionnalisation qui repose sur l'alternance de situations d'apprentissages formelles ou informelles. Dans le travail de l'ingénieur de formation, trois termes (fonctions) reviennent très souvent :

- **audit,**
- **conseil,**
- **intervenant**

A. Les étapes de l'Ingénierie de la formation

Le processus d'ingénierie de la formation est composé de quatre(4) grandes étapes. La quatrième étape, l'évaluation intervient en fin de réalisation, mais elle est incluse dans chacune des quatre (4) étapes suivantes:

- **L'analyse des besoins**
- **La conception du projet de formation**
- **La réalisation de l'action de formation**
- **L'évaluation**

L'analyse des besoins doit être méthodique. Bach nous propose une conception très étoffée et clairement exposée.

¹⁴ Cf. Larbi AÏT HENNANI de l'Université de Lille 2, document de travail non publié

¹⁵ Définition proposée par wikipédia.org

1. Pourquoi analyser les besoins de formation ?

Dès l'instant où il y a une demande de formation, dans tous les cas de figure, **l'analyse des besoins est une étape indispensable**. C'est elle, en effet, qui va donner du sens au projet de formation : ***elle a pour but de garantir / s'assurer que le produit développé/offert est la réponse à des besoins avérés***. De plus, elle permet de mettre en évidence l'écart existant entre une situation présente (niveau de compétence avant formation) et une situation souhaitée, future (*niveau de compétence requis pour satisfaire aux exigences induites par le changement souhaité ou imposé*). Les renseignements obtenus :

- ***Fourniront les indications nécessaires à la définition du futur dispositif de formation et à son contenu ;***
- ***Favoriseront la prise de conscience chez l'apprenant des compétences, savoir-faire à acquérir ou renforcer.***

a. Fournir les indications nécessaires à la définition du dispositif de formation

Pour créer une formation spécifique ou réactualiser une formation existante, il est nécessaire de déterminer les cibles à atteindre (inventaire des compétences, savoir-faire, savoirs à acquérir pour atteindre le niveau requis). Cette étape est indispensable aussi bien pour des formations délivrant un diplôme (scolaire, universitaire ou spécifique à un métier), que pour des formations répondant soit aux besoins du marché (marché de cours par exemple), soit un problème particulier (formations sur mesure pour accompagner un changement).

L'analyse des besoins est orientée vers la cible et les contenus. L'enquête menée permettra de recueillir un maximum de renseignements pour construire **une formation adaptée aux besoins des individus ou de la collectivité**.

Dans le même cadre, les résultats de l'enquête détermineront les choix futurs du responsable de formation, concernant certains des éléments spécifiques du dispositif de formation. Et les données rassemblées faciliteront la justification ultérieure des choix retenus. Ainsi, lorsqu'un renforcement des aspects pratiques de la formation paraît nécessaire, le responsable de la formation pourra introduire des

stages dans le parcours de formation. De même, il orientera le dispositif d'évaluation, soit en l'adaptant pour mieux valider les compétences et connaissances acquises (travail de diplôme, test...), soit en organisant la sélection des candidats (évaluation des pré-requis nécessaires pour accéder à la formation). Se former, c'est élargir son champ d'autonomie. Mais l'ampleur de la progression dépendra de la prise de conscience de ses propres besoins et acquis.

Dans un contexte de formation intégrée, ***l'analyse des besoins est aussi le moyen de faire rentrer les futurs apprenants dans un processus participatif, en engageant leur responsabilité dans le processus de formation :***

- **Récepteur** du message d'une direction, de leur hiérarchie ou de prescripteur, ils le concilient avec leurs propres aspirations ;
- **Partenaire** lors de la définition de leurs objectifs d'apprentissage, ils deviennent coresponsables de leurs atteintes ;
- **Co-évaluateurs**, ils mesurent précisément le profit qu'ils retirent de leurs investissements et constatent, à moyen terme, les effets induits sur la marche de l'organisation et/ou le déroulement de leur carrière.

L'efficacité de la démarche repose sur une donnée essentielle : **la capacité de la personne qui s'engage dans la formation à prendre conscience de ses propres besoins**. En d'autres termes, il n'y aura pas de réel apprentissage possible sans une perception objective de sa situation présente et future, sans définition précise de son projet et sans une identification de ses points forts et points faibles. C'est là que réside toute la complexité de cette étape d'un projet de formation. Analyser son propre niveau de compétence est un acte difficile pour la plupart des gens. Il est nécessaire de construire un miroir constitué de différents repères.

Ces repères seront une aide essentielle à la prise de conscience des propres besoins et acquis de chaque futur apprenant. La définition de ces repères présuppose au moins trois conditions :

- ***Ils seront « repérables ». Il s'agira bien entendu d'indicateurs, centrés sur des tâches, des compétences ou des comportements ;***
- ***Ils seront préalablement validés par les partenaires concernés***

- Ils seront limités pour éviter de se perdre dans une jungle de signaux qui ne feraient que disperser les efforts des apprenants.

De même, l'élaboration de ces repères requiert :

- Une participation active de tous les acteurs concernés ;

- Une utilisation de techniques de recueil des données efficaces et rapides.

Elle aura pour fonction d'aider l'apprenant à identifier ce sur quoi devra porter son effort (ses points faibles), pour permettre la réalisation de son projet (ou du projet dans lequel il est impliqué).

b. Les approches possibles d'analyse de besoins

Dans le domaine de l'analyse des besoins, on peut recenser globalement trois grandes catégories d'approches : **Les enquêtes, les profils de compétence et les diagnostics de performance.**

➤ **Les enquêtes** : elles regroupent des instruments destinés à recueillir les souhaits de formation, sous la forme de questionnaires adressés à un public plus ou moins vaste et ciblé. Les questionnaires sont écrits. Mais dans le cadre d'analyses très qualitatives, ils peuvent être oraux : interrogation collective ou interviews individuelles d'un groupe réduit de personnes. Dans ce cas de figures, pour des questions évidentes de coût, le nombre d'entretiens sera limité au strict nécessaire. **Le responsable de formation restera attentif au fait que la qualité des renseignements obtenus dépend largement de la capacité des personnes interrogées à être au clair sur ce qui motive la demande de formation.**

➤ **Les profils de compétence** : cet ensemble regroupe les différents instruments ou techniques destinés à mettre en évidence les compétences requises (ou existantes) pour occuper un poste/ une fonction spécifique ; ou définir les compétences nécessaires pour exercer un métier donné (ou obtenir la validation d'un cursus/ module de formation. L'étude peut être aussi bien individuelle que collective.

- **Les diagnostics de performance** : ils ont pour but de mesurer l'écart existant entre les objectifs à atteindre et le niveau réellement atteint aujourd'hui (au moment présent).

Le tableau ci-dessous fait l'inventaire des instruments et techniques disponibles en analyse de besoins de formation selon Bach.

	Enquête	Profil de compétences	Diagnostic de performance
Instruments / techniques	Etude de marché Enquête auprès de publics cibles Sondage d'un groupe de participants Entretiens individuels	Observation de groupes ou d'individus en situation (<i>assessment</i> , client-mystère, suivi du personnel, stage...) Entretien, bilan de compétences coévaluation au départ d'une formation ou d'un stage test	Séances collectives de recueil de données (TGN, digrammes des affinités ou d'Ishikawa...) analyse de problèmes indiqués par l'assurance qualité Fiche de dysfonctionnement recueillie auprès des participants avant formation Observation de groupes ou d'individus (<i>assessment</i> , client mystère, évaluation « 360° », suivi du personnel, stage) Entretiens individuels
Temps à investir	Long pour les enquêtes concernant un vaste public (élaboration du questionnaire, test, diffusion et traitement des données) Plus réduit pour les petits sondages	Rapide lors d'analyses collectives (env. 4h de séances) Rapide lors d'analyses individuelles long, pour un bilan de compétences long pour la construction d'une grille de compétences si elle mobilise différents acteurs	Variable : dépend de la forme retenue préparation et synthèse assez rapides Séance de recueil de données d'environ 2h
Coût	Important, pour les opérations de grande envergure réduit en utilisant le courrier électronique attention à la multiplication des entretiens	Important pour les opérations impliquant des mises en situation (<i>assessment</i> ...) Minimale dans les autres cas	Important pour les opérations impliquant des mises en situation ou plusieurs acteurs (<i>assessment</i> ...) Variable dans les autres cas (dépend de la durée et du nombre de personnes mobilisées)

Tab.14 : Tableau des instruments et techniques d'analyse des besoins selon Bach.

Ainsi, l'ingénierie de la formation suit le processus suivant :

I. **L'ANALYSE**, l'analyse prend en compte donc :

- l'analyse du besoin
- la rédaction du cahier des charges

➤ **L'analyse du besoin**

- Identification de l'entreprise/organisation
- Contexte de la demande
- Situation Actuelle /Situation visée
- Population visée
- Objectifs de la formation
- Eléments de contenu
- Dispositif d'évaluation de la formation
- Contraintes (temporelles, budgétaires)

- **Identification de l'entreprise/organisation**

- Nom de l'entreprise/organisation
- Adresse/Tel/Fax/Email
- Nom du Responsable
- Nom du contact (qui formule la demande ? est-ce quelqu'un qui a un vrai poids dans la structure ?)
- Descriptif général de l'activité

- **Contexte de la demande**

- Historique de la structure
- Evolution récente

- **Situation actuelle**

- Descriptif de la situation actuelle : quel est le projet à développer /quelle est la difficulté rencontrée ?
- Qui est concerné par ce projet ? Cette difficulté ?
- Comment se caractérise cette situation ?
- Quelles activités sont en jeu ?

- A-t-on déjà tenté quelque chose pour développer ce projet ? Résoudre cette difficulté ?
- **Situation visée**
 - Quelle est la situation visée ?
 - Qui est concerné par cette situation nouvelle ?
 - Quelles sont les activités/compétences visées ?
 - Dans quelle mesure la formation pourra-t-elle permettre l'atteinte de la situation visée ?
 - Comment pourra-t-on définir que la nouvelle situation a été atteinte ?
- **Population visée**
 - Quelle est la population visée ?
 - Combien sont-ils ?
 - Quelle est leur qualification ?
 - Quelle est la position de ces personnes vis-à-vis de ce problème/projet ?
- **Objectifs de la formation**
 - Quels sont les objectifs de la formation ?
- **Objectifs globaux**

Ils peuvent être qualifiés de généraux. Ils correspondent au descriptif d'une activité assez générale (et difficilement évaluable). On exprime un objectif souvent sous la forme de : ***être capable de + un verbe d'action.***

- **Objectifs spécifiques**

Un objectif de formation général est vague, il est en conséquence lui-même décliné en objectifs spécifiques de formation. Ces objectifs spécifiques de formation correspondent à la déclinaison d'un objectif général en sous-objectifs (ce qui revient à décliner une activité, en sous activités).

- **Éléments de contenu**
 - Quels sont les éléments de contenu de la formation ?
 - Quelles sont les méthodes pédagogiques retenues/souhaitées ?
- **Dispositif d'évaluation de la formation**
 - Quels seront les dispositifs d'évaluation mis en place ?
 - Evaluation de la satisfaction
 - Evaluation des connaissances
 - Evaluation de l'impact de la formation sur les performances des

- Professionnels
- **Contraintes**
 - Temporelles
 - Budgétaires
 - Autres...

NB : Avant de présenter ce qu'est un cahier des charges, il est nécessaire d'expliquer d'abord ce qu'est un référentiel de formation et des compétences.

2. LE REFERENTIEL DES FORMATIONS ET DES COMPETENCES¹⁶

Le Référentiel de formation est un document qui décrit le programme et l'organisation pédagogique de l'action de formation. Il peut faire l'objet d'un **cahier des charges** et sert de **base à l'élaboration des épreuves et situations permettant l'évaluation des acquisitions visées**¹⁷.

Le référentiel de compétences est la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie. L'élaboration des référentiels de compétences poursuit cinq objectifs.

a. Déplacer l'objet et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence.

Dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance. L'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

¹⁶ Extrait de E. Lecœur - Gestion des compétences – Le guide pratique - Editions De Boeck – juin 2008 – cf. <http://www.easy-competences.com/docs/etablir-referentiels-competences.pdf>

¹⁷ Définition proposée par Centre Info sur <http://www.pratiques-de-la-formation.fr/VAE-pratiques-daccompagnement-des.html>

b. Objectiver l'évaluation individuelle.

La formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

➤ Renforcer l'équité.

Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour un même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.

➤ Orienter le développement des compétences.

Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences.

➤ Faciliter les ajustements organisationnels.

Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

3. Les cinq(5) règles d'élaboration d'un référentiel de compétences

➤ Un référentiel est concret

Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, toute personne l'utilisant doit pouvoir se représenter (visualiser) chaque situation de travail décrite.

➤ Un référentiel est homogène

Il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.

➤ Un référentiel s'inscrit dans son environnement

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs d'analyser l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de

l'entreprise et au sein du secteur d'activité. La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur le référentiel des métiers existants au niveau du secteur ou de la branche professionnelle.

➤ **Un référentiel est ciblé**

Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier, le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

Un référentiel facilite les comparaisons internes entre métiers

Pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique les savoirs ou aptitudes communs à plusieurs métiers.

a. Les étapes de construction d'un référentiel de compétences

➤ **Phase 1 : Valider le métier et les postes associés**

1. Présenter au groupe « métier », le métier étudié et les postes rattachés ;
2. Valider les postes associés et l'intitulé du métier.

➤ **Phase 2 : Définir les missions principales du métier**

3. Rechercher les missions principales du métier ;
4. Identifier et noter les particularités liées à certains postes.

➤ **Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles**

5. Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés ;
6. Ecrire au fur et à mesure au « papier » les idées du groupe ;
7. Afficher au fur et à mesure la production du groupe ;
8. Reformuler / questionner ;
9. Rebalayer les propositions et les valider.

➤ **Phase 4 - Recenser les savoirs**

10. Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique ;
11. Ecrire les propositions en face de chaque pratique.

➤ **Phase 5 - Recenser les aptitudes professionnelles**

12. Identifier les aptitudes professionnelles requises ;
13. Ecrire les propositions.

➤ **Phase 6 : Mettre en forme**

14. Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences ».

➤ **Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles**

15. Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation ;

16. Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé.

➤ **Phase 8 Valider**

17. Soumettre à la validation d'un groupe témoin ;

18. Soumettre à la validation de la hiérarchie.

b. Exemple de référentiel de formation pour les structures de la DGI

En référence à l'aspect théorique relatif à la conception d'un référentiel de formation, nous proposons ici un modèle de référentiel relatif au métier de responsable formation¹⁸. Voici la configuration du référentiel des compétences d'un responsable de formation en organisme public.

Responsable de Formation	Domaine fonctionnel : Ressources Humaine /Ingénierie de la Formation
Domaine synthétique : Mettre en œuvre, animer, coordonner et évaluer la politique de formation élaborée en cohérence avec la politique des ressources humaines et les orientations stratégiques d'un ministère ou d'un établissement.	
Activités principales : I. Élaboration d'un plan de formation - Recueil et identification des besoins de formation collectifs et individuels - Identifier les axes de formation à développer en rapport avec les grandes orientations stratégiques du DG auprès des managers et/ou des responsables de projets (Directions centrales, services extérieurs). - Proposer un projet pédagogique cohérent en lien avec la stratégie globale de l'organisation. - Définir le budget formation annuel ou pluriannuel. - Définir une proposition de plan de formation qui constituera une première base de dialogue avec les agents de la DGI. - Valider la faisabilité et la pertinence du projet, aussi bien en termes pédagogiques que budgétaires. - Soumettre le plan de formation au « Comité Directeur » pour appréciation et décision. II. Organisation et mise en œuvre du plan de formation ➤ Gestion administrative et pédagogique - Rédiger le cahier des charges des formations initiales, continues et des stages. - Passer les consultations et les marchés publics (achat de formation) - Trouver, évaluer et sélectionner des formateurs internes et externes ayant la capacité d'assurer les différents modules de formation envisagés (expertise technique, qualités pédagogiques...) et des prestataires externes	

¹⁸ Extrait et conçu sur la base du **document de base, fiche RIME, 2006**

- (organismes de formation, cabinets-conseil) en fonction des exigences pédagogiques du plan de formation.
- Superviser la bonne coordination des plannings (formateurs, convocation/information des agents, locaux...).

➤ **Animation de réseau et/ou d'équipe(s) pluridisciplinaire(s)**

- Selon l'organisation de la filière formation, animer un réseau de correspondants formation et d'interlocuteurs RH au sein des Directions Centrales et des Services extérieurs de la DGI.
- Manager des équipes du département formation : chargés de formation et/ou équipes administratives - en charge du bon déroulement des opérations de formation et/ou formateurs.

➤ **Budget**

- Gérer le budget (gestion financière et comptable) et optimiser les moyens de financement.

III. Conseil aux agents des parcours de formation individualisée

- Positionner les agents par rapport à leurs projets de formation
- Les orienter en fonction de leurs projets professionnels

IV. Évaluation des actions de formation menées

- Mettre en place un système d'évaluation permettant de mesurer la pertinence des actions de formation menées.
- Identifier les axes d'amélioration et/ou de développement pour optimiser l'impact des actions de formation.
- Communiquer auprès de la direction, des agents et des organisations syndicales sur les résultats obtenus.
- Agir en support/appui des managers et des agents sur l'ensemble des questions relatives à la formation.

V. Veille Juridique et technologique

- Assurer une veille sur l'ensemble des obligations légales et réglementaires en matière de formation (mobilités professionnelles selon le modèle du statut général de la Fonction Public).
- Se tenir informé des nouveaux outils et techniques pédagogiques permettant d'optimiser la formation en interne (ex : le e-Learning...).

VI. Contribution à la définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et à sa mise en œuvre

- Apporter des éléments d'informations et/ou fournir des tableaux de bord à partir :
- des bilans et évaluation des stages
- des besoins formulés par les responsables hiérarchiques.
- Construire des parcours de formation et/ou de professionnalisation en réponse anticipée aux besoins de la Direction Générale de la DGI

Conditions particulières d'exercice

Nécessité d'une expérience professionnelle préalable dans la filière RH (i.e. connaître la méthodologie) ou dans une des filières cœur de métier de la structure (i.e. connaître les « produits »).

TENDANCES D'ÉVOLUTION

La modernisation de la GRH en matière de formation se traduit :

par des évolutions dans les procédures de travail liées au développement des GPRH et plus globalement à la simplification des processus ;

par des attentes plus précises de la part des agents et des directions opérationnelles pour lesquels la DRH, dont le service formation, déploie une logique de service.

Les principales évolutions ayant un impact sur le métier sont les suivantes :

- Réforme des dispositifs formation dans la fonction publique.
- Evolutions des métiers et des emplois (GPRH).

• Evolutions technologiques et organisationnelles. • Evolutions culturelles. • Projets. Prendre en compte notamment : • les évolutions législatives et réglementaires en relation avec la formation. • l'évolution des techniques pédagogiques en intégrant les innovations.				
Analyse des connaissances, savoir-faire et compétences transversales				
Connaissances	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Connaissance du statut de la fonction publique				
- statut général :				
- statut(s) particulier(s)				
Connaissance des dispositions juridiques relatives à la formation				
Connaissance des pratiques et outils pédagogiques de formation				
Environnement et évolutions RH de son organisation				
Savoir faire	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Capacité d'analyse et de diagnostic de l'environnement pour élaborer le plan de formation				
Ingénierie pédagogique (conception d'outils...)				
Animation d'un réseau et conduite de réunion				
Savoir planifier et respecter les délais contraints				
Passation et suivi d'un marché public				
Gestion d'un budget				
Conduire un entretien individuel				
Savoir élaborer des outils de gestion pour les tableaux de bords				
Compétences transversales	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Savoir utiliser les outils SIRH et bureautique				
Capacité d'argumentation et de négociation				
Faire preuve de sens relationnel et du sens de la communication				
Appliquer les règles déontologiques du métier				
L'échelle d'évaluation des compétences est la suivante : Pour les connaissances et les savoir-faire : - Niveau 0 : ne fait pas partie de la fonction - Niveau 1 : niveau d'application et d'adaptation (transposer par analogie et être autonome dans l'action) - Niveau 2 : niveau de maîtrise (être capable d'expliquer, de synthétiser et de résoudre des problèmes liés à la compétence) - Niveau 3 : niveau d'expertise (être capable de créer, d'innover, d'anticiper, d'évaluer et de faire évoluer). Pour les compétences transversales : - Niveau 0 : ne fait pas partie de la fonction - Niveau 1 : fait partie de la fonction, mais n'est pas important - Niveau 2 : fait partie de la fonction, est assez important - Niveau 3 : fait partie de la fonction, est très important				

c. Thèmes de formation du métier de formateur

Thème n° 1: Éléments juridiques fondamentaux en GRH	Durée indicative
Objectif général de la formation Connaître les obligations légales en matière de formation.	6 heures
Objectifs spécifiques de formation	
N°1 : Acquérir les bases juridiques nécessaires pour piloter un plan de formation et mettre en place les dispositifs pédagogiques de base.	
N°2 : Sécuriser les actes de gestion liés à la formation afin de prévenir le contentieux.	
N°3 : Savoir gérer l'information et pratiquer une veille juridique dans ce domaine.	

Thème n°2: Environnement de travail du responsable de formation	Durée indicative
Objectif général de la formation Évaluer les enjeux du métier de responsable de formation pour comprendre son organisation et son environnement	6 heures
Objectifs spécifiques de formation	
N°1 : Connaître la structure et le fonctionnement de la fonction « ressources humaines » dans la fonction publique et sa propre organisation (savoir se situer).	
N°2 : Comprendre les interactions entre les différentes fonctions du responsable de formation au sein de son organisation (savoir situer son métier).	
N°3 : Connaître et comprendre les enjeux des évolutions RH (GPRH, etc.) et les prendre en compte dans l'exercice des fonctions de responsable de formation (savoir évoluer).	

Thème n°3 : Construction et mise en œuvre du plan de formation	Durée indicative
Objectif général de la formation Connaître les différentes méthodes relatives à l'élaboration du plan de formation.	18 à 24 heures
Objectifs spécifiques de formation	
N°1 : Connaître les techniques de collecte et d'analyse des besoins.	
N°2 : Savoir définir les objectifs de formation et choisir/conseiller les modalités organisationnelles et pédagogiques appropriées.	
N°3 : Savoir rédiger un cahier des charges (rubriques et contenu)	
N°4 : Savoir faire un appel d'offres : connaître les procédures de mise en concurrence et savoir les utiliser.*	
N°5 : Savoir sélectionner un prestataire : analyse des propositions, entretiens et prise de décision.*	
N°6 : Savoir mettre en place un système d'évaluation permettant de mesurer la pertinence des actions de formation menées.	

Thème n°4 : Pilotage de la formation	Durée indicative
Objectif général de la formation Savoir traduire les politiques de formation en plan(s) de formation en assurant et structurant : - le suivi administratif et financier - l'information et la communication à destination des différents acteurs concernés (DG, DRH, managers, agents, syndicats)	12 heures
Objectifs spécifiques de formation	
N°1 : Savoir gérer un budget.	
N°2 : Savoir construire des tableaux de bord formation (identification des bonnes problématiques, définition des indicateurs ...)	
N°3 : Savoir construire et produire un bilan quantitatif et qualitatif	
N°4 : Savoir communiquer auprès de la direction et des agents sur les dispositifs à venir ou en cours et sur les résultats obtenus.	

d. TDR du cahier des charges

- **Qu'est ce qu'un des charges et à quoi sert-il ?**

Il est à la fois un outil de communication, de structuration et de description du produit. C'est un outil capital. Le cahier des charges d'un produit pédagogique est un outil qui décrit avec précision :

- le projet relatif au produit,
- le contexte pédagogique dans lequel il va être utilisé,
- les objectifs de formation auquel il répond,
- les conditions nécessaires à la réussite du projet
- le scénario pédagogique qui va le mettre en scène.

- **Il décrit les différents aspects suivants:**

1. Pédagogique
2. Économique
3. Organisationnel
4. Technologique
5. juridique

- **Liste des rubriques**

1. Le contexte du projet
 2. Les objectifs de la formation
 3. Le public visé
 4. Le contenu de la formation
 5. Les méthodes pédagogiques préconisées ou souhaitées
 6. Le message qui devra être transmis par le biais de la formation
 7. Le profil des intervenants
 8. Le nombre de journées par formation
 9. Le nombre de sessions programmées
 10. Les contraintes
 - Temporelles
 - Budgétaires
 11. Le dispositif d'évaluation
- Si le cahier des charges doit servir dans le cadre d'un appel d'offre :
12. Les conditions de sélection

En guise de définition, « le cahier des charges est ce « **document contractuel, fixant les modalités d'exécution d'une action de formation** » (AFNOR). Description écrite détaillée de l'ensemble des éléments constitutifs du projet de formation, c'est formellement, un protocole d'accord qui, lorsqu'il est entériné, marque l'entrée dans la troisième phase de la vie du projet. Il répond à un double objectif :

- matérialiser sous une forme synthétique l'ensemble des réflexions préparatoires, précédant la phase de réalisation (plan de changement ou pré projet ; description et planification du projet proprement dit) ;
- constituer une base de référence et de communication, tant pour les principaux responsables que pour les acteurs périphériques (mandant, bénéficiaires, prestataires de service impliqués ponctuellement).

Pour formaliser leurs accords et à titre de preuve de leur engagement, il devrait être signé par les principaux partenaires concernés, c'est-à-dire, selon les cas : mandant, responsable hiérarchiques (prescripteurs), voire apprenants, prestataires de service impliqué ponctuellement (formateurs engagés, par exemple). C'est donc un document dont l'usage peut être à la fois interne et externe ; son degré de précision pourra varier en fonction des situations ; il sera évolutif, c'est-à-dire qu'il pourra être revu et corrigé lors de la mise en œuvre du projet, en fonction des situations rencontrées. Mais toute modification fera bien évidemment l'objet d'un accord entre les parties concernées et d'une annonce aux personnes impliquées.

La création de ce document suppose la maîtrise d'outils spécifiques, tels que :

- ***l'approche par objectifs ;***
 - ***le dispositif de formation***
 - ***le planning***
 - ***l'étude des coûts d'un projet ;***
 - ***l'évaluation des acquis et effets de la formation ;***
- ... ainsi que ***des compétences en matière de synthèse, rédaction et communication.***

Les différentes rubriques qui composent le cahier des charges pourront varier en fonction de la nature du projet de formation et de son degré de complexité. Le modèle présenté ci-dessous sera donc modifié au gré des nécessités.

e. Un exemple de cahier des charges

En principe un cahier des charges complet devrait apporter des réponses claires aux différents points suivants :

Rubriques	Contenus
Contexte, enjeux	Rappeler ici les origines de la demande, ce qui l'a motivée. C'est un résumé de la problématique évoquée dans le plan de changement, auquel on rajoutera une mention des éventuelles contraintes et difficultés liées au fonctionnement de l'organisation pour laquelle le projet est conçu.
But(s) de la formation	Définir les objectifs stratégiques du projet, les finalités de la formation : ce qui doit être amélioré et pourquoi
Public-cible et ses caractéristiques	Identifier clairement le public-cible, en indiquant : le nombre de personnes à former, leurs attentes, leurs niveaux d'expertise par rapport à la problématique à laquelle elles sont confrontées, leurs degré d'implication dans la problématique, leurs besoins.
Objectifs de la formation	Définir les objectifs à atteindre (cibles) à l'issue de la formation. Chaque objectif sera défini selon les règles, de façon précise, univoque, et englobant les indicateurs de réussite de son attente. Selon les projets et l'état d'avancement de la réflexion, on pourra y ajouter une liste d'objectifs intermédiaires, indiquant les cibles à atteindre lors des différentes étapes des apprentissages (séquences de formation).
Contenu de la formation	En regard de chaque objectif de formation, définir les thèmes spécifiques à aborder (savoir à acquérir, contenus de cours).
Dispositif de formation	Définir l'ensemble des mesures qui seront prises et coordonnées pour atteindre les objectifs de formation.
Dispositif d'évaluation	Définir les instruments qui seront utilisés pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation, ainsi que le degré global de réussite du projet.
Plan d'action	Dresser la liste de l'ensemble des tâches à accomplir pour réaliser le projet (si possible en indiquant qui en est responsable). Puis établir le planning définitif du projet.
Profil des formateurs	Etablir un profil du/des formateur/s idéal/aux et prévoir un contrat-type.
Coûts	Chiffrer l'ensemble des dépenses prévues, pour établir un devis financier complet du projet.

Tab. 20 : Tableau type de cahier des charges selon Bach.

4. **LA CONCEPTION (voir tableau ci-dessus):**

- la conception du dispositif de formation
- la conception pédagogique

Le dispositif de conception sera constitué :

- d'une description du contexte,
- des objectifs de formation (généraux et spécifiques).
- des objectifs pédagogiques (généraux et spécifiques).
- d'un descriptif général du dispositif.
- du programme détaillé de la (ou des) formation(s).
- des méthodes pédagogiques retenues.
- du timing de la formation.
- du descriptif de la population visée par la formation.
- du profil du ou des formateurs
- du dispositif de pilotage.
- des dispositifs d'évaluation.
- du calendrier du dispositif

5. **LA REALISATION**

- le pilotage
- le plan de communication
- l'animation
- l'évaluation de la formation

Le pilotage : Une formation est un projet nécessitant un dispositif de pilotage. Ce dispositif comprend d'une manière classique :

- **un comité de pilotage** : en charge de la gestion du projet de formation
- **un chef de projet** : qui manage les personnes engagés dans le projet de formation
- **une équipe projet** : qui met en œuvre le projet de formation
- **un réseau de personnes ressources** : qui participent d'une façon ou d'une autre au projet de formation

Le plan de communication

- Pourquoi communiquer ?
- Quand communiquer ?
- Comment communiquer ?

L'animation

Cette étape est purement pédagogique. Elle couvre le face à face qui a lieu entre le(s) formateur(s) et les stagiaires ?

6. L'EVALUATION

- L'évaluation de la satisfaction
- l'évaluation des connaissances acquises
- l'évaluation des compétences acquises
- l'évaluation des performances

B- Les supports physiques de gestion d'un dispositif formation

1. Le processus dans la démarche d'élaboration de la formation

Annick Cohen-Haegel²¹ propose dans le processus de pilotage du plan de formation cinq(5) étapes clés (voir tableau 2.1 ci-dessous):

- *Définition des axes stratégiques.*
- *Analyse des besoins.*
- *Etablissement du plan de formation.*
- *Réalisation du plan de formation.*
- *Suivi et évaluation.*

ETAPES	DEMARCHE
Etape 1	Définir les axes stratégiques
Effectuer une veille : métiers, marchés, concurrence	Recueillir des informations sur les évolutions des métiers. Effectuer un benchmark sur les compétences stratégiques : où en sommes-nous par rapport à nos concurrents ? Quelles sont les valeurs véhiculées par notre entreprise ? Quelle est son image, comment est-elle perçue par nos clients... ?
Définir la politique de formation	Solliciter la direction générale et le comité de direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise. Communiquer auprès des manager la politique,

	rappeler les points clés de la réforme et des orientations de la branche professionnelle en matière de formation.
Etape 2	Détecter les besoins en formation
Organiser le recueil des besoins en compétences.	Recueillir les besoins collectifs (managers + RF) en lien avec les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, la disparition d'activité ou métiers. Recueillir les besoins individuels recensés par les managers dans le cadre des entretiens d'appréciations et/ou professionnels, bilan d'étape ou seconde partie de carrière
Les traduire en projets formation	Les choix des formations sont fonctions des résultats opérationnels attendus. Les choix des formations sont liés à la mesure de l'évolution de ce « capital compétence » au quantitatif et qualitatif.
Les décliner en actions de formation et par catégories	Faire la liste des actions de formation. Classer les actions en deux catégories.
Etape 3	Etablir le plan de formation
Effectuer les arbitrages qualitatifs et quantitatifs	Construire une grille basée sur les critères de faisabilité budgétaire et matérielle. Prendre en compte la cohérence avec les projets de l'entreprise, les compétences clés et la politique RH
Etablir le projet de plan de formation et consulter les partenaires sociaux	Présentation par action, projet, métier, compétences, services ou secteurs, type de population et par mode de financement.
Communiquer autour du plan de formation	Communication auprès des partenaires sociaux. Communication au travers du document : plan de formation. Communication formalisée, appuyée et relayée par la direction générale comme un projet stratégique.
Définir les dispositifs de formation : solutions et modalités d'apprentissages	Recherche de solutions de formation individuelle ou collective : choix entre inter, intra, interne, externe, e-Learning, mixte, <i>blended-learning</i> .
Etape 4	Réaliser le plan
Organiser la formation	Inviter les collaborateurs en formation. Inciter les managers à communiquer sur les actions de formation : objectifs et contenus Valoriser l'accès aux formations compétences clefs.
Etape 5	Suivre et évaluer
Définir les modalités de transformation des capacités en compétences.	Définir les modalités de suivi après le stage avec les managers. Définir comment démultiplier le partage et la diffusion des compétences clefs.

	Organiser les actions en phase avec le fondamentaux des compétences critiques (choix des prestataires, planning, rythme des formations).
Définir le processus et les modalités d'évaluation.	Définir les niveaux de l'évaluation. Préparer les outils d'évaluation à chaud et à froid. Mesurer le taux de compétences stratégiques : nombre de collaborateurs avant et après la formation, le niveau de maîtrise de ces compétences.
Faire le bilan	Mesurer la conformité du plan et l'efficacité des actions. Mesurer les progrès en compétences.
Préparer l'avenir	Envisager la reconduite, la suppression et les nouvelles actions. En fonction du bilan, définir les compétences prioritaires à développer.

Tab. 21 : Tableau synoptique des étapes de mise en œuvre selon Cohen

2. Mettre en œuvre les différentes étapes du plan

a. Etape 1 : définir les objectifs stratégiques

La DRH et le responsable formation vont recueillir des informations sur l'évolution du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques. Ils solliciteront la direction générale et le comité de direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise. Ils communiqueront auprès des managers sur la politique de formation, rappelleront les points clés de la loi et les orientations de la branche professionnelle en matière de formation. Ils interrogeront les managers sur les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités ou de métiers concernant leurs unités.

b. Etape 2 : détecter les besoins en formation

Savoir identifier les deux types de besoin.

On peut classer les besoins de formations en deux catégories :

- **Les besoins collectifs** qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.

- **Les besoins individuels** qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. Les demandes de DIF exprimées directement par les collaborateurs font également partie du besoin individuel.

- **Savoir-faire une analyse de besoin**

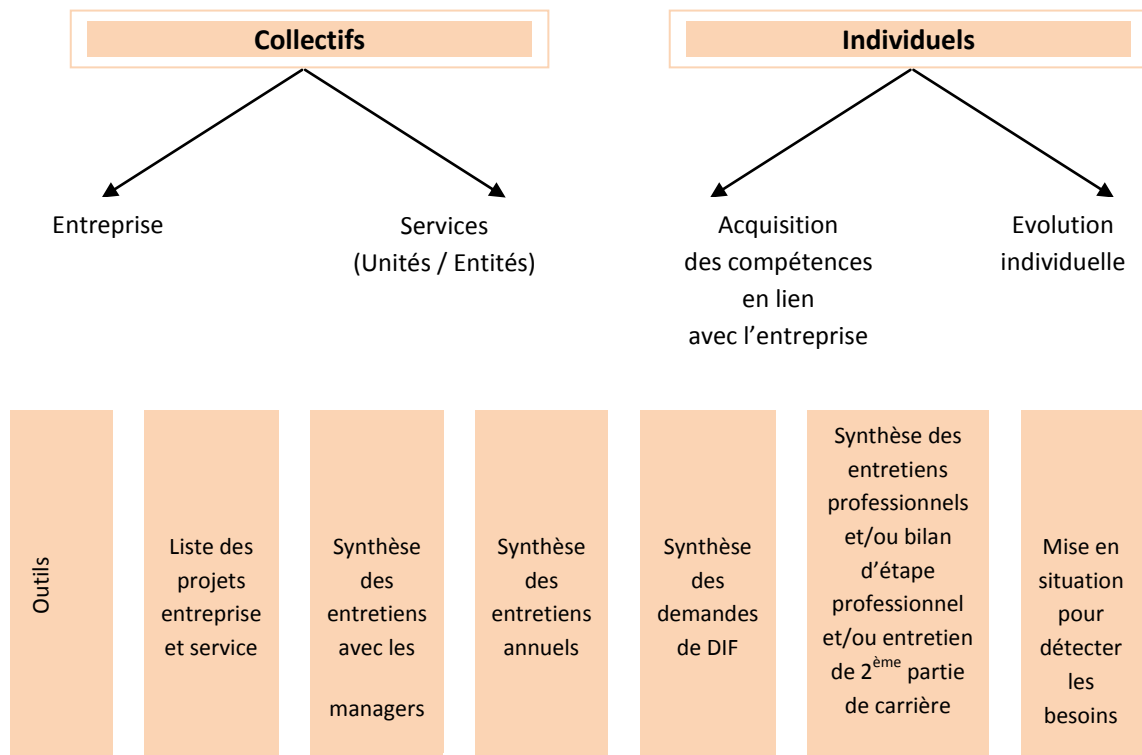
Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimée par un manager, le responsable formation doit faire une analyse du besoin réel, et vérifier si ce besoin provient réellement d'un problème de niveau de compétences du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement du travail ou à la motivation du collaborateur. En effet,

Si le responsable de formation perçoit qu'il s'agit réellement d'un besoin en compétence, il va choisir le dispositif le plus adapté en proposant par exemple un tutorat, une mise sur un projet ou une formation. Il faut garder à l'esprit que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour remettre à niveau ou développer les compétences d'un collaborateur.

Lorsque la formation semble être la solution la mieux adaptée, un ensemble de question se pose alors (cf. tableau 3 ci-dessous) :

- ***Quelle est la disponibilité des personnes à former ?***
- ***Quels sont les thèmes clés à traiter ?***
- ***Quels sont les messages forts à faire passer ?***
- ***Quelles sont les modalités pédagogiques à utiliser ?***
- ***Quel type d'évaluation peut-on réaliser ?***

Figure 1: TDR du recueil des besoins



Tab.22 : Recueil des besoins

c. Etape 3 : établir le plan de formation

Elaborer le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés. Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- **La cohérence avec la stratégie de l'entreprise**
- **Les exigences de la loi sur la formation professionnelle.**

d. Etape 4 : réaliser le plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation. Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

Suivi du plan prévisionnel

- **Inscriptions**
- **Convocations**
- **Recherches de salles**
- **Mise à disposition du matériel pédagogique**
- **Gestion des attestations.**

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations faites en internes au moment des ouvertures, et des clôtures de séminaires, pour rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès des participants leurs niveau de satisfaction.

Tableau 2.2 : exemple d'analyse de besoin

Problème à résoudre ou dysfonctionnement repéré	Problème : les vendeurs ne vendent pas les nouveaux produits
Populations concernées et effectifs	Commerciaux expérimentés et juniors. 250 personnes concernées sur toute l'Europe
A quoi verra-t-on que le problème est résolu ?	Augmentation de 15% sur les ventes
Pour traiter le problème, qu'est-ce qui relève de l'organisation et du management ?	Argumentaires produits à améliorer. Changer la politique de commissionnement sur les nouveaux produits.
Face aux difficultés, qu'est-ce qui relève de l'individu ?	Manque de connaissance du produit. Manque de savoir faire en négociation commerciale. Manque de motivation des commerciaux.
Pour développer les compétences, quels sont les dispositifs à mettre en place ?	Formation par l'échange de pratique : - Retour d'expérience, - Formateurs internes, - Bilan de projets, - <i>Benchmarking</i> Formation par l'accompagnement : - Tutorat, parrainage, - Coaching métier, - Co-formation. Formation par l'expérience : en situation professionnelle, résolution de problèmes opérationnels. Autoformation : - A distance, e-Learning - Utilisation des réseaux sociaux.
Si le moyen identifié pour résoudre le problème est la formation, quelles sont les formations souhaitées ?	Formation à la vente. E-Learning sur la connaissance du produit.

Tab. 23 : exemple d'analyse de besoin

Tableau 2.3 : TDR clés du plan de formation

Points clés	Contenu
Bilan	Bilan des actions de formation réalisées l'année précédente et l'année en cours.
Intentions	Contexte de l'entreprise et évolution de l'environnement. Orientations de la direction générale. Grandes lignes de la politique RH. Axes de la politique formation de l'entreprise. Objectifs opérationnels par service, par activité.
Les priorités du plan	Actions de formation, DIF et autres dispositifs de formation rangées par grandes finalités. Exemple : - Action de type « maintien des compétences dans l'emploi ». - Action de type « GPEC ou développement des compétences ». - Action de type « développement des compétences collectives de l'entreprise ». - Action de type « projet » - Action de type « culture d'entreprise et intégration ». - Action de type « citoyenneté ». Autres finalités.
Catégorisations des actions	Actions de formation classées par catégories (1 ou 2).
Volumes prévisionnels	Nombre d'heures de formation, de personnes concernées, répartition hommes/femmes, répartition par CSP. Nombre de DIF, de contrats de professionnalisation, de périodes de professionnalisation, de VAE, de bilans de compétences.
Le financement	Budgets alloués. Ingénierie financière. Choix « pendant le temps de travail / hors temps de travail ».
L'implication des différents partenaires	Présentation des méthodes de recueil des besoins collectifs et individuels utilisées pour élaborer le plan.
Planning	Planning prévisionnel.
Evaluation	Une description du processus d'évaluation du processus de formation. Le mode d'évaluation des actions.
En annexe	
Description détaillée des actions	Pour chaque action, (formation, DIF, VAE, bilan de compétences, contrats et périodes de professionnalisation) : - Catégorie 1 ou 2 (pour les activités de formation). - Population visée. - Catégorie socioprofessionnelle. - Effectif concerné. - Pourcentage homme/femme par action. - Durée. - Organisation des sessions. - Organisme de formation. - Contenu. - Pédagogie adaptée. - Modalités de suivi et d'évaluation. - Conditions financières. - Coût de l'action.

Tab. 24 : TDR clés d'un plan de formation

e. Etape 5 : suivre et évaluer la formation

L'évaluation est une étape clé du processus formation. Les raisons qui poussent à mettre un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- ***Le développement de la politique qualité en entreprise.***
- ***La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation.***
- ***Les attentes fortes des dirigeants quant à la valorisation à l'efficacité de l'activité formation.***
- ***Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateur universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.***

Il existe trois types d'évaluation ou trois niveaux:

➤ L'évaluation à la conformité.

Elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu. On peut citer par exemple l'évaluation du processus et l'évaluation de la conformité pédagogique.

➤ L'évaluation à chaud.

Elle est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale. Elle évalue également :

- *La qualité de l'apprentissage*
- *La conformité pédagogique (déroulement du programme, respect des méthodes, pertinence des outils...)*
- *La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, et de l'information, respect des horaires...*

➤ L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme.

Elle mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance.

f. Les indicateurs à prendre en compte

- Les indicateurs sont dépendants de contexte dans lequel se déroule la formation :
- Ils se définissent par rapport à l'objectif de la formation et au niveau d'évaluation attendu.
- Ils sont très directement liés à la cible visée.
- Ils dépendent du contenu de formation : connaissances, métier, management, développement personnel...

3.- Les étapes d'élaboration d'un dispositif d'évaluation

- Pour construire un dispositif d'évaluation, il est nécessaire d'impliquer les acteurs (managers, salariés...) et de définir un certain nombre d'éléments qui sont ensuite regroupés dans un tableau, (voir ci-dessous le tableau 2.4).
- Définir les résultats attendus de l'évaluation et ce qui en sera fait.
- En déduire ce qu'il faut évaluer.
- Définir le niveau de l'évaluation : les aptitudes, les connaissances, les compétences...
- Définir les indicateurs de mesure.
- Définir les outils de l'évaluation : questionnaire, QCM, essai sur poste de travail...
- Définir l'évaluateur : le formateur, le responsable formation, le manager...
- Préciser le moment de l'évaluation : avant la formation, à la fin de la formation, au retour dans l'entreprise, deux mois après la formation...
- Préciser le lieu de l'évaluation : dans la salle de formation, sur le poste de travail...

Question à se poser	Résultats	Exemples
Pourquoi évaluer	Résultats attendus par l'action d'évaluation	Mesurer le retour sur investissement. Vérifier les aptitudes avant la formation.
A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ?	Critères retenus	Niveaux de satisfaction des clients
Quand évaluer ?	Moment de l'évaluation	A chaud, dans les deux mois.
Où évaluer ?	Lieu de l'évaluation.	En salle, sur le poste de travail.
Quoi évaluer ?	Niveau de l'évaluation	Connaissances, compétences, aptitudes.
Qui évalue ?	Evaluateur	Le formateur, le manager.
Avec quoi ?	Outils pour évaluer	Questionnaires, essai sur poste de travail.

CHAPITRE IV : L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE

L'ingénierie pédagogique quoique distincte de l'ingénierie de la formation, est sans ambages un des métiers de l'ingénierie de la formation, comme l'audit, le conseil.

L'ingénierie pédagogique : qu'est-ce que c'est ?

L'ingénierie pédagogique est une démarche qui vise la conception de la formation dans sa partie face à face (définition de la progression pédagogique, des contenus, des méthodes,...).

La conception pédagogique : Le dispositif de formation peut être composé par exemple d'une série de modules de formation, qui s'articulent les uns avec les autres. L'ingénierie pédagogique va consister à doter chacun de ces modules d'un contenu en termes :

- ***d'objectifs pédagogiques***
- ***de connaissances,***
- ***d'exercices d'application,***
- ***d'exercices d'évaluation,***
- ***d'activités.***
- ***Timing***

I. Montage d'un module de formation

A. MODULE

1. Définition

Le module est une unité faisant partie d'un cursus de formation.

Chaque module constitue un tout en soi. Le module est défini par un objectif de formation, des objectifs pédagogiques, des pré-requis, une durée et un contenu.

2. Caractéristiques

Le module de formation est conçu pour former des stagiaires, à ce titre, le module doit prendre en compte les préoccupations des participants :

- être centré sur les apprenants
- tenir compte des acquis antérieurs du participant
- prendre en considération les besoins du formé
- spécifier les résultats attendus

Le module est animé au cours d'un stage (action de formation de courte durée) ou d'un séminaire / atelier (temps fort de réflexion et d'échange dans lequel un petit groupe de participants se réunit avec un animateur).

3. Structuration des niveaux de compétences

Niveau de compétence	Exemple	Niveau des objectifs	Durée
Compétence globale (un programme modulaire).	Maintenance en électroménager (métier).	Ensemble d'objectifs généraux.	Plusieurs semaines à plusieurs mois.
Mini-compétence (un module).	Entretien d'un frigo (partie du métier).	Un objectif général.	De quelques heures à plusieurs jours.
Micro compétence (un sous module).	Diagnostic des pannes (tâches).	Un objectif spécifique.	De quelques minutes à plusieurs heures.

Tab.26 : Structuration des compétences de formation

4. Organisation et formulation des contenus

a. organisation des contenus

Tout commence par la fixation d'objectif et la recherche documentaire sur le sujet.

Globalement, cette organisation tient fortement compte de:

- **Objectifs** (ce que le participant saura et sera capable de faire à l'issue de la formation,
- **Population cible** (niveau et attentes)
- **Durée de la formation**
- **Lieu de la formation**
- **Coût de la formation**
- **Méthodes d'animation**
- **Supports pédagogiques**

b.- formulation des contenus

Le plan : le plan d'un module peut se faire après la rédaction complète du module.

Mais il tient compte de trois(3) parties qui sont l'**introduction**, le **corps du module** et sa **conclusion**.

- **La rédaction** :
- **Le titre** : il doit être accrocheur pour motiver la participation du public

- **L'introduction** : elle commence par des définitions pour expliquer d'abord les différents concepts et mots clés.
- **Le corps** : il doit être agréable à lire. Utiliser des mots simples en faisant des phrases courtes.
- **La conclusion** : c'est la synthèse. Elle est l'idée à retenir. En lisant la conclusion le lecteur doit être situé sur le contenu.

B. LES DOCUMENTS DU FORMATEUR

1. Le conducteur (fiche pédagogique)

C'est le document qui va lui permettre de dérouler son animation jusqu'au bout sans perdre de vue l'objectif à atteindre, les thèmes à traiter, les méthodes, les supports pédagogiques de même que le timing de chaque séquence.

2. Les transparents

Ils doivent être numérotés de **T1 à T2...Tn**.

3. Les diaporamas PowerPoint

Avec l'usage des TICs, les diaporamas de Microsoft PowerPoint, remplacent de plus les transparents. L'usage des transparents, utilise des projecteurs, et les diaporamas mettent à contribution des vidéo projecteurs.

C. Les documents du stagiaire

1. Les exercices

Il est nécessaire de préciser

- **Objectif** : vérifier, contrôler la compréhension, déclencher la réflexion.
- **Déroulement** : travail individuel, en sous-groupe, binôme
- **Exploitation** : tour de table des réponses puis analyse.

TROISIEME PARTIE

PROPOSITION DE PROJET DE FORMATION FOAD

Projet e-formation au profit des agents gestionnaires de la formation à la DRHMG / DGI



CHAPITRE 1 : La F.O.A.D SES ATOUTS, ENJEUX ET DEMARCHES

I. Le Learning Management Système

Un **Learning Management System (LMS)**¹⁹ ou **Learning support system (LSS)** est un système logiciel web développé pour accompagner toute personne impliquée dans un processus d'apprentissage dans sa gestion de parcours pédagogiques. Les services offerts incluent généralement un contrôle d'accès, des outils de communication (synchrones et/ou asynchrones) et l'administration des groupes d'utilisateurs. En français, on trouve les appellations : *plate-forme d'apprentissage en ligne*, *Système de gestion de l'apprentissage*, *centre de formation virtuel*, **plateforme e-Learning (FOAD)**.

Le système informatique mis en place du côté serveur est appelé *CMS (Content Management System)* ou un *ENT (Espace Numérique de Travail)*. Des fonctionnalités peuvent leur être associées en fonction du cahier des charges. Il s'agit d'une composante d'un dispositif de formation en ligne utilisant les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

La plupart de ces systèmes présente également des générateurs internes de tests d'évaluation que l'on retrouve sous forme de QCM, QCU, vrai/faux, texte à trous, appariements. Ces activités sont soit soumises à validation par l'enseignant, soit proposées comme activités de régulation en auto-évaluation. D'une manière générale, elles sont intégrables en tant que ressources pédagogiques, dans un parcours d'apprentissage au sein de la plate-forme. Si celle-ci est compatible avec le standard SCORM, les résultats à ces activités d'évaluation sont alors pris en compte dans la gestion du parcours d'apprentissage de l'étudiant.

Pour simplifier l'intégration des ressources et la remontée des informations à la plateforme, il est fortement recommandé d'utiliser une plate-forme, respectant les recommandations d'une des normes existantes comme LOM, ou conforme au standard SCORM qui est en voie de généralisation.

¹⁹ Source http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_Gestion_de_l%27Apprentissage

A. Les composantes caractéristiques d'un dispositif de formation en ligne

- *une communauté d'apprenants ;*
- *une plate-forme d'apprentissage ;*
- *des tuteurs ou animateurs ;*
- *des contenus textuels ou multimédia didactiques ;*
- *une stratégie pédagogique et tutorale ;*
- *des activités de validation de connaissance.*

B. Fonction d'une plateforme d'apprentissage

"...Une plate-forme pour la formation ouverte et à distance est un logiciel qui assiste la conduite des formations ouvertes et à distance. Ce type de logiciel regroupe les outils nécessaires aux trois principaux utilisateurs - formateur, apprenant, administrateur - d'un dispositif qui a pour premières finalités la consultation à distance de contenus pédagogiques, l'individualisation de l'apprentissage et le télé-tutorat.

Le LMS (Learning Management System)

- *héberge le contenu pédagogique multimédia*
- *contrôle l'accès aux ressources*
- *offre des activités pédagogiques*
- *facilite les activités de tutorat et de pilotage de la formation (suivi des cursus apprenants)*
- *facilite le pilotage des ressources de l'organisme de formation (gestion des formateurs, des moyens logistiques et techniques)*
- *gère la communauté d'apprenants*
- *permet la gestion administrative des documents associés à la formation (attestation de formation par exemple). Autour de ces premières finalités, peuvent s'ajouter d'autres fonctionnalités et d'autres rôles comme :*
- *la fonctionnalité relative aux référentiels de formation et à la gestion de compétences, à la gestion administrative, à la gestion des ressources pédagogiques, à la gestion de la qualité de la formation*
- *les rôles d'administration des matériaux pédagogiques, d'administration de la scolarité ou de la formation..."*

II. Les enjeux de la FOAD dans le cadre de l'e-service pour la « sous-direction de la formation et des stages »

L'e-service prendra en compte les opportunités qu'offre l'usage des TIC dans la gestion administrative numérique²⁰. En rapport avec la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, la FOAD est une opportunité offerte par les TICE. Elle est à forte valeur ajoutée au moyen de l'e-administration, l'e-formation ou e-Learning. Cette option à la Sous-direction lui permettra de réaliser ses missions et de déployer toutes sa politique sur l'ensemble de la DGI. « La Sous-direction de la Formation et des Stages », aura la possibilité de développer des pratiques nouvelles de coaching et des concepts et produits nouveaux de formation professionnelle.

A. Les enjeux de l'adoption du dispositif LCMS

1. Enjeux politiques et institutionnels

La e-formation donnera à la direction de développer une ingénierie axée sur le projet politique (eGOUV) en Côte d'Ivoire. Car, la vision futuriste du Chef de l'Etat pour son pays, vise la dématérialisation des activités de l'administration publique au moyen d'un réseau intranet global. « Le projet de gouvernance électronique (eGOUV)²¹ est conduit par le MPTCI²², ce projet vise la modernisation de la gestion de l'Etat par l'usage des TIC. Sa première phase, qui concerne l'amélioration des conditions de travail des agents de l'administration publique, a démarré par la mise en place d'un intranet gouvernemental. Ce réseau privé de l'administration qui interconnecte la Présidence, la Primature, le Secrétariat Général du Gouvernement, les cabinets ministériels et les institutions, offre des services de base pour faciliter la collaboration tels que la messagerie électronique professionnelle, l'annuaire intégré de l'administration ou encore un outil de vidéoconférence».

2. Enjeux technologiques

Troisième volet, en adéquation avec les aspects administratif et pédagogique, dans un projet de formation e-Learning, les TICE favorisent le rapport aux savoirs, la

²⁰ <http://www.egov.ma/Pages/Default.aspx>

²¹ <http://news.abidjan.net/h/466021.html>

²² MPTCI : Ministère des Postes et des Télécommunications de la Côte d'Ivoire

gestion administrative et la pédagogie. Non seulement, les outils physiques mis en ligne, fluidifient l'organisation électronique du projet de formation, mais aussi l'on accède et exploite les ressources de la plateforme sans interruption aucune, quelques soit l'heure et la situation géographique de chaque acteur. Le e-Learning favorisera les rapports entre les acteurs et les vecteurs pédagogiques (rapports formateur/apprenants, rapports entre apprenants, rapports apprenants / e-livres, rapports formateurs / supports pédagogiques). L'usage de la technologie pourrait favoriser aussi les rapprochements sociaux, briser les barrières hiérarchiques grâce aux nouvelles méthodes de travail. Ces méthodes nouvelles de travail sont le *télétravail*, le *co-working* et le *travail nomade*. Ils accélèrent le rythme de production de l'équipe. Le responsable devient alors un manager de proximité dans ce contexte généré par les TICE et ses applications outils, *chat*, *call conference*, *tablette*, *smarphone*, *réseaux sociaux d'entreprise*, *calendrier*, *agenda*, *RSS*, etc. Les agents d'une même promotion via ces instruments vont développer une dynamique de groupe, en participant au renforcement en capacités entre membres d'une même promotion.

3. Distances géographiques

Les distances géographiques seront surmontées au moyen d'une adaptation à l'ère numérique et des utilisations des TICE. La facilitation de la mise en œuvre des missions de la « Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages sera effective, touchant tous les agents de la DGI quelque soit leur position sur toute l'étendu du territoire. En effet, l'usage des TICE rapproche les distances géographiques et favorise l'accès de tous les agents à l'encadrement professionnel. Les TICE éliminent la fracture numérique et donnent accès à tous au principe de la formation tout au long de la vie. Dans le cadre du projet d'initiation et d'encadrement des secrétaires de la DGI à la démarche qualité, prenons le cas de deux assistantes de direction. Toutes les deux, ont droit à l'encadrement et au suivi que leur apporte le « Service d'Encadrement et de Suivi des Secrétaires (SESS) ». L'une est en poste à Abidjan et la seconde travaille à la DGI de Tingrela. La seconde pourrait avoir accès à l'encadrement dans les mêmes conditions qualitatives et temporelles que sa collègue d'Abidjan grâce aux opportunités les TICE.

4. Enjeux Economiques

Plus de gain de temps et de diligence dans les échanges. Par exemple l'encadrement des stages sera plus efficient. Les stages sont répertoriés par zone, directions et service, seront répertoriés sous la forme de fichiers et de dossiers. Lors des échanges, les acteurs encadreurs et apprenants vont collaborer avec plus de lisibilité dans cette relation trilogique (service des stages / encadreur en entreprise / stagiaires). On a des outils de collaboration tels que le forum, la TED *conference*, le *chat*, des échanges e-mails etc.)

Efficacité et efficience : la « Sous-direction de la Formation et des Stages » pourrait repositionner le concept formation au sein de la DGI par l'intégration de la FOAD dans les activités administratives et techniques. La e-formation est une nécessité pour le développement d'une communauté DGI, en favorisant le rapprochement des activités des directions et services, « gestion du personnel », «communication et qualité », « informatiques », etc.

Dans ce contexte, la mise en œuvre de la FOAD, au moyen de supports vidéo de courtes durées, pourrait par exemple développer des supports de communication sur les produits fiscaux, diffusables en interne pour les agents en poste et pour les contribuables en externe. La formation pourrait aussi développer des concepts sponsoring, de showroom, de *branding* et de plaquette PLV.

III. Les avantages pour les services en charge de la formation

D'une manière générale, la dématérialisation, même partielle des activités de formation continue, aura pour avantages de :

- *disposer en permanence des fiches d'enquête de besoin sur la plateforme,*
- *collecter des données de façon pré-active,*
- *Constituer une base de données qualitatives et quantitatives des besoins de formation,*
- *Gérer en permanente des entretiens avec les agents de la DGI,*
- *Éviter de déplacer les agents de production de leurs postes de travail,*
- *Baisser le coût d'organisation des formations classiques résidentielles,*

- *Favoriser les participations de tous les agents aux projets de formation quelques soit leurs situations géographiques*
- *Gérer leur disponibilité par le biais d'échanges en ligne.*
- *archiver numériquement la documentation consultable*
- *aider au contrôle des effectifs, etc.*

A. Utilité de la plate forme pour le « Service Conception et Encadrements Pédagogiques »

La question à laquelle répond la FOAD est, comment engager des encadrements contextualisées pour des collaborateurs occupés à des tâches de production? Comment disposer des agents qui ne peuvent pas s'absenter pour longtemps de leur poste de travail? Comment aider des formateurs en vacation, les doter de compétences pédagogiques quand on ne peut pas disposer d'eux pour diverses raisons de service ?

L'univers des Technologies de l'Information et de la Communication en Enseignement (TICE) met à disposition de nombreux outils de conception et de coordination des formations et apprentissages. Le « Service Conception et Encadrement Pédagogique », peut disposer des services proposés par une plateforme telle que « MOODLE », ou « e-deceo » ou encore « Claroline », pour optimiser ses activités de conception des supports pédagogiques et d'encadrements des formateurs vacataires. Les plateformes de conception et de coordination existent en accès libre et en grand nombre dans l'univers des TICE.

1. Conception

Les outils de conception de « Moodle » par exemple, par le biais de ses menus, apportent des orientations dans la création des contenus pédagogiques.

Seront résolues, les contraintes techniques de création des supports de formation (modules de formation, aides pédagogiques, animations, diagnostic avant et après formation, etc.) Les outils de MOODLE ou d'e-deceo, permettent aussi la création de classes virtuelles et de groupes de travail. Ce sera pour le « Service Conception et Encadrement Pédagogique, de créer les contenus indispensables pour la formation

des formateurs vacataires, une opportunité de les avoir en permanence dans des classes virtuelles, échanger avec lesdits collaborateurs au moyen des forums, des chats. Les glossaires et wikis aideront à partager les sens des concepts utilisés. C'est une sorte de dictionnaires électroniques.

Ainsi donc, la plateforme peut aider à :

Comblent le besoin en ressources humaines, matériels roulants, en salles de travail et bureaux ;

- ***baisser le stress au travail ;***
- ***diminuer la consommation en carburant et en électricité ;***
- ***réaliser des économies sur les consommables informatiques ;***
- ***créer étapes par étapes un contenu de formation ;***
- ***faciliter l'archivage et la consultation des supports pédagogiques (e-bibliothèque) ;***
- ***concevoir, coordonner et animer les cellules pédagogiques (groupes virtuels de travail);***
- ***maintenir la disponibilité des collaborateurs même en cas de mouvements dus à des promotions ;***
- ***disposer en temps réel des référentiels de formation consultables en ligne par les formateurs,***
- ***collecter, évaluer avant l'action de formation les contenus des cours des formateurs vacataires,***
- ***avoir à show les évaluations des modules sur l'acquisition cognitive des apprenants,***
- ***au moyen des QCM, des productions d'exercice.***
- ***concevoir des plans de formation et des cahiers des charges consultables par les apprenants, avant et après les actions de formation;***
- ***coordonner les productions des formateurs et des apprenants,***

2. Encadrement

La plateforme peut aider à :

- ***Organiser les encadrements des formateurs en disposant en continue de moyens d'encadrement en ligne.***

- *Favoriser les échanges fermés entre acteurs au moyen des forums, échanges de « chats » en synchrone et en asynchrone,*
- *Optimiser le temps de travail grâce à la gestion asynchrone des rencontres Eviter aux acteurs les retards, palier les absences au moyen de vidéoconférence,*
- *Disposer des supports autres que les textes, vidéos, IP ou VOIP pour coacher les formateurs et apprenants*
- *Etc.*

CHAPITRE II : LE DISPOSITIF D'AUTOFORMATION ACCOMPAGNEE

Dans ce chapitre, nous allons proposer un projet de formation, un exemple concret de dispositif de formation. Il dépeint le projet dans ses diverses étapes et processus. C'est un projet qui allie la formation en résidence et la formation ouverte à distance. Le volet technologique, est représenté en image comme ci-dessous.

I. Composantes organisationnelles d'un dispositif e-formation²³

- Ressources administratives (planification)
- Ressources pédagogiques
- Solution technique
- apprenants
- Ingénieur formateur médiatiseur (suivi)



Fig. 27 : Dispositif e-formation en entreprise

²³ Manuel Majada, *Cahier des charges de ressource pédagogique*, ICS, IGPDE, 14/11/2003, p.4

TITRE DU PROJET : INITIATION A L'UTILISATION DU FOAD, DESTINE AUX GESTIONNAIRES EN FORMATION DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES /DRHMG / DGI

I. ANALYSE DESCRIPTIVE DES CONTEXTES DU PROJET

A. Caractéristiques de la commande

Le présent projet, est un projet d'entreprise qui vise à proposer une initiation en e-formation ou en FOAD. Il est destiné aux responsables de la formation professionnelle de la Direction Général des Impôts (DGI), en l'occurrence les managers de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages. Dans le souci de renforcer les capacités de ses collaborateurs, monsieur le Sous-directeur de la Formation Professionnelle et des Stages, a fixé deux objectifs pour notre stage, à savoir :

- Mettre en place les outils d'ingénierie de la formation ; et
- Elaborer le processus, les procédures de la normalisation qualité en formation.

Les deux objectifs visés, ont été réalisés dans le cadre global de notre réflexion. Ce deuxième aspect relatif à la Formation Ouverte et à Distance (FOAD), est une valeur ajoutée, que nous proposons à la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages. Dans un futur très proche, ce sera une thématique à impliquer dans le processus de la formation en entreprise en Côte d'Ivoire. La préoccupation serait, comment aborder la gestion dématérialisée des projets de formation ?

B. Conditions d'émergence

Notre diagnostic indique que la FOAD n'est pas encore utilisée comme un outil d'ingénierie pédagogique par la Sous-direction de la Formation professionnelle et des Stages. Vu que la FOAD serait nécessaire, voire indispensable en termes d'efficience pour la structure ; nous faisons la présente proposition, à la sous-direction dans l'objectif d'appuyer la réalisation des projets et missions qui sont siennes.

Les enjeux, pour la politique de formation à la DGI, en tant qu'une structure « apprenante », sont d'ordres institutionnel, économique, social et technique. La position stratégique de la DGI, exige d'elle d'avoir des agents qui aient des

connaissances pratiques, des compétences et de du professionnalisme, dans la maîtrise et l'exercice des métiers fiscaux et des métiers de soutien.

Les gestionnaires de la formation, sont en quantité insuffisante par rapport à l'effectif général de la DGI, le ratio est très faible. L'éloignement géographique de d'un gros effectif d'agents, leurs occupations professionnelles, les coûts d'organisation des formations en présentiel, constituent des raisons qui justifient une adoption de la FOAD. Les opportunités qu'offrent aujourd'hui les plateformes de formation sont indéniables. La Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, pourrait développer des e-services avec les TICE, dont le e-tutorat, le développement de portfolio électronique, d'une base de données de documentation, de classes virtuelles, de la gestion à distance des stages et des cellules pédagogiques, la gestion des opérationnelles des profils de formation, etc.

C. Représentation associées des acteurs à la proposition

Les responsables de la structure sont informés des nouvelles méthodes de formation en entreprise, le e-Learning notamment. Mais la décision de l'adopter n'a pas encore été prise. Une maîtrise des outils d'ingénierie de la formation résidentielle, constitue le besoin pressant de la structure. A priori, les services LCMS ne semblent pas utiles à leurs missions et services actuels.

D. Analyse diagnostique et prospective

- **Etude de faisabilité**

La réalisation de la proposition est possible si les agents de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stage, adhèrent entièrement au projet. Au niveau des ressources humaines, le projet serait réalisable dans l'hypothèse que la proposition convainc sur, les atouts de la plateforme, les gains sur le budget et le temps-mis à réaliser des activités, l'efficacité du service dans la gestion des tâches administratives et techniques.

L'objectif est de réaliser un projet pilote, touchant une quarantaine de personnes. Dans ce contexte, au niveau technologique, il y a besoin de disposer d'un moniteur neuf d'un DD 500 Go et d'une rame de 4 Go, d'un réseau internet haut débit pour l'ingénieur formateur. Ce moniteur va servir à l'installation du Workstation. Il est aussi nécessaire de disposer d'un anti-virus, d'un logiciel pour la plateforme et

d'autres progiciels. Les participants doivent avoir des desktops et des PC portable. La mise en œuvre du projet va nécessiter une équipe pluridisciplinaire.

E. TDR du cahier des charges

1. Contributions attendues

La prise en charge financière du projet serait du ressort de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, au demeurant de la DRGMG. Les acteurs directement concernés pourraient accepter le projet, et participer au projet de renforcement en capacité.

2. Qui sont les acteurs à impliquer

Les acteurs à impliquer sont les décideurs, les agents de la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages, et probablement tout autre acteur, pour qui la présente proposition pourrait avoir un intérêt professionnel.

Le projet FOAD, qui est proposé est un projet pilote. L'objectif vise l'implémentation à terme d'une solution LCMS, en vue d'optimiser la politique formation de la DGI (Direction Générale des Impôts).

La décision de mise en œuvre du projet FOAD dépend du sommet stratégique de la DGI, et le maîtrise d'ouvrage à la DRHMG. L'organigramme ci-dessous, illustre le Comité de Pilotage élargie, et s'inspire de celui de la Direction Générale des Impôts.

a. Organigramme des acteurs à impliquer dans le projet

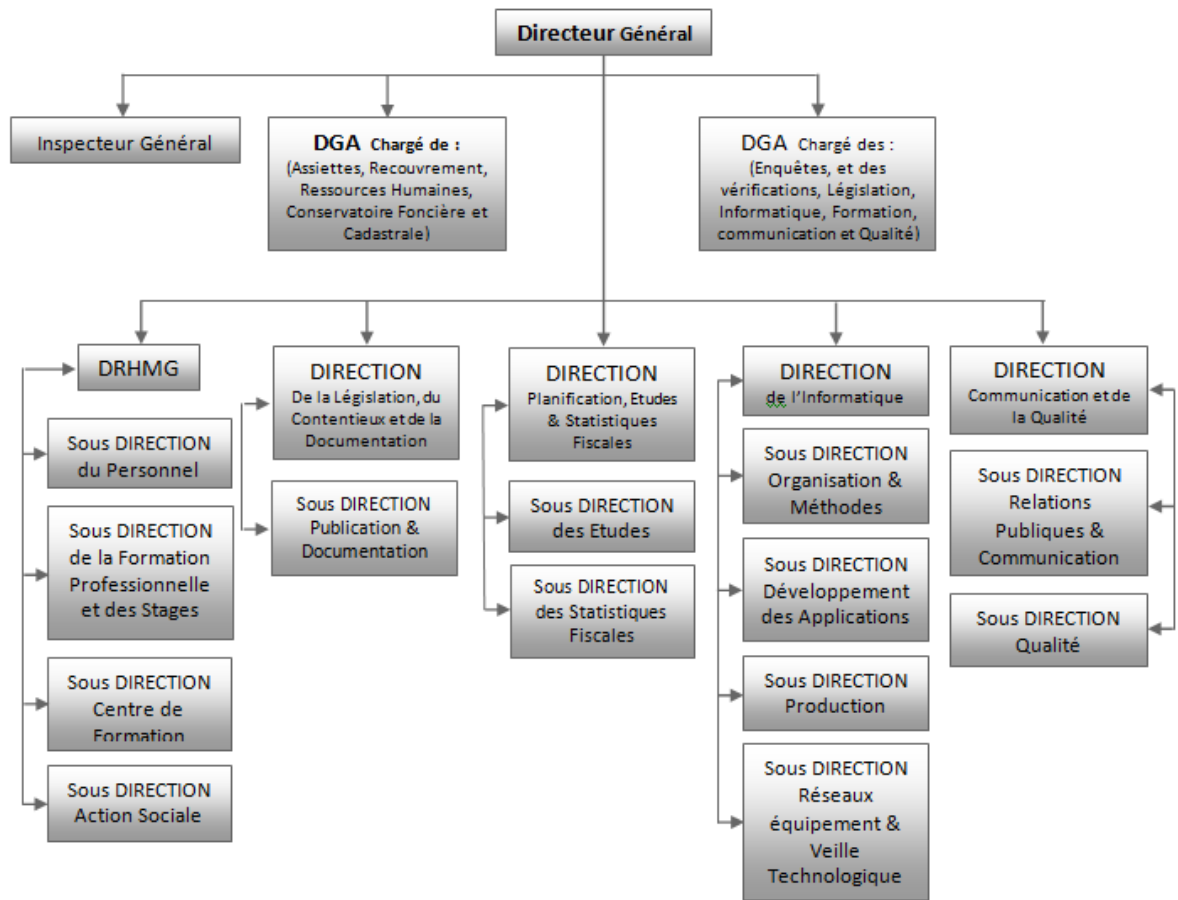


fig. 28 : organigramme de l'implémentation de la solution technologique

3. Caractéristiques de la population des formateurs

La population ciblée dans ce projet, couvre l'ensemble des agents en charge de la gestion de la Formation à la DGI. Ils gèrent la politique formation, sans être des spécialistes de la formation. Certains se sont spécialisés aux moyens de formation continue, mais leurs qualifications initiales ne les prédestinaient pas à une gestion des formations en entreprise. Leur motivation s'inscrit dans une logique de mobilité et de fonctions professionnelles. Il y aurait une nécessité d'accompagner lesdits acteurs (administratifs et gestionnaires). Le personnel est insuffisant, quant à la mission de conception et de réalisation, axée sur le résultat, qui leur est confiée. En d'autres termes, ils ont pour tâches, de réfléchir la politique de formation et à la mise en œuvre du perfectionnement des agents de la DGI. Impliquer la FOAD, est une nécessité pour améliorer leurs méthodes pédagogiques, changer progressivement le mode pédagogique transmissif pour l'autoformation accompagnée.

4. Objectifs en termes de compétences

Au terme de la formation, les agents doivent être capables de :

- ✓ *Comprendre un projet de formation en entreprise ;*
- ✓ *Modéliser un projet d'autoformation contextualisée ;*
- ✓ *Analyser des besoins de formation ;*
- ✓ *Élaborer un module de formation sur présentation d'un plan de formation ;*
- ✓ *Faire des choix et supports pédagogiques ;*
- ✓ *Animer une session de formation*
- ✓ *Évaluer un projet de formation.*

5. Modalités de réalisation

La formation est hybride, elle se fera en partie en présentiel et en partie sur la plateforme de formation. Elle va allier des apprentissages théoriques, à des exercices pratiques sur la plateforme de formation. Le volet développement social entre un apprenant et un tuteur, fait partie des acquisitions à maîtriser. La relance d'un participant, l'utilisation des outils de communication (chat, e-mails, forums etc.) font parties des compétences à acquérir.

6. Modalité d'évaluation

Une évaluation diagnostic est nécessaire pour mesurer les connaissances des participants en bureautique et sur l'utilisation d'internet à des fins éducatives. Les évaluations sont formatives durant la formation. Une évaluation sommative ne sera pas nécessaire, vu que la formation n'est pas certificative dans la cadre de ce projet pilote.

7. Contraintes financières

La contrainte financière serait liée probablement aux financements du projet sur le budget de fonctionnement de la Sous-direction ou de la DRHMG.

8. Objectif général

Initier les agents gestionnaires de la formation à l'utilisation du « Blended Learning » comme outil de décision stratégique et pédagogique dans la mise en œuvre de leurs projets de formation.

II. PROCESSUS CONSTRUIRE (modèle organisationnelle)²⁴

A. Modèle design du dispositif

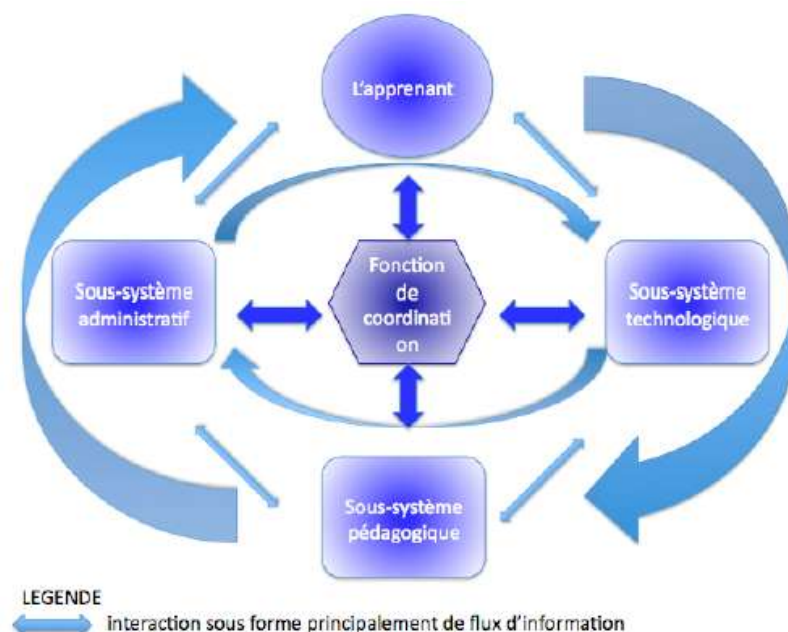


Fig. 29 : Modèle design d'un dispositif e-formation

B. Instrumentation technique de la e-formation²⁵

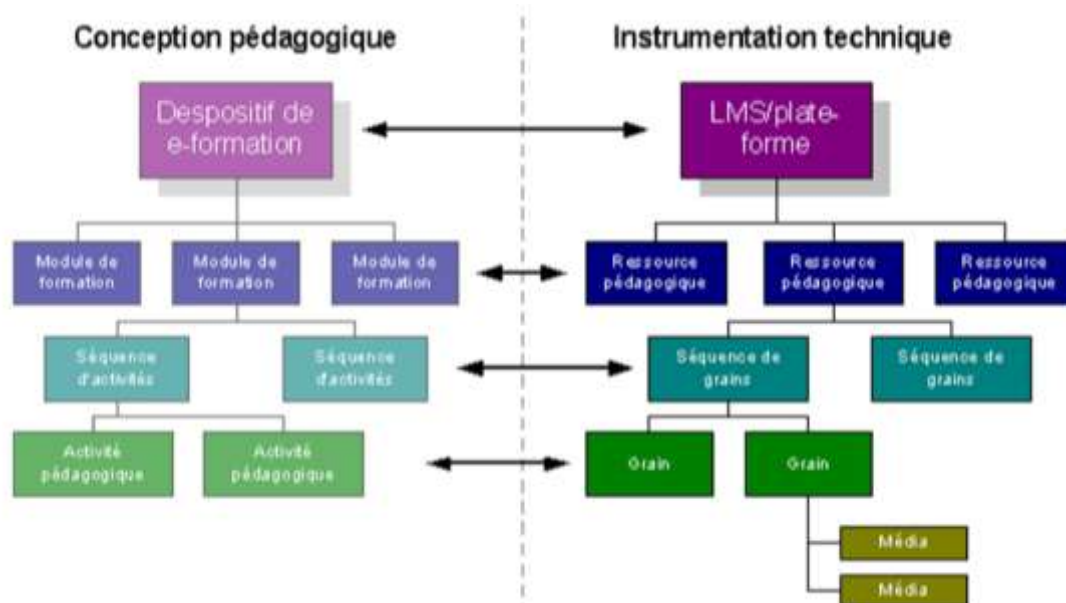


Fig.30 : Instrumentation technique de la e-formation

²⁴ Extrait du cours de JC Garcia & de Micheline Marie Sainte, *Reengineering de la formation en FOAD*, cours Université de Toulouse 1 Capitole, 2013, e-thème 2, point relatif aux situations d'apprentissage

²⁵ Manuel Majada, idem, p.5

C. Présentation du processus de gestion d'un projet FOAD²⁶

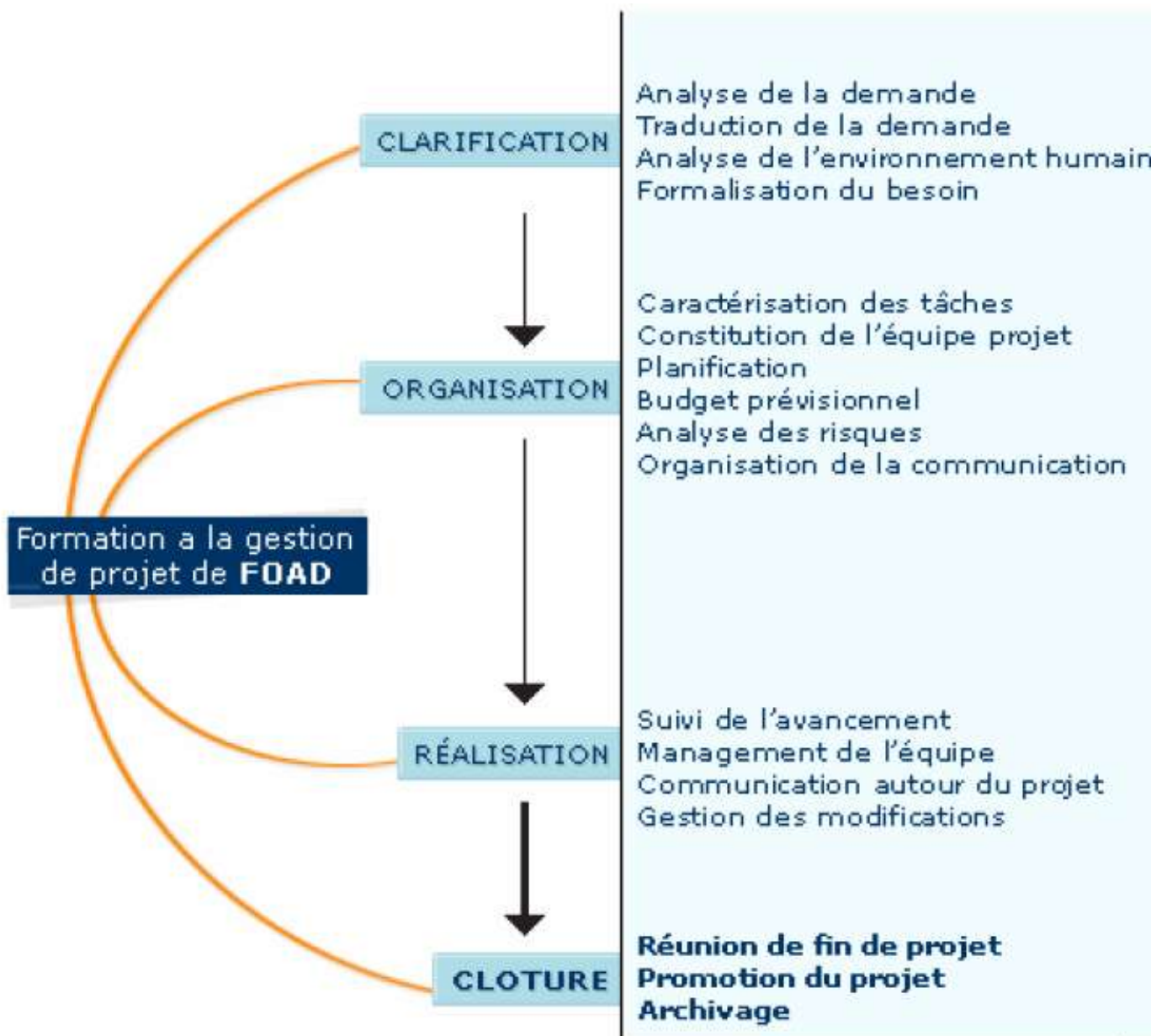


Fig.31 : Présentation du processus de gestion d'un projet FOAD

²⁶ Eduscol, Extrait de management de projet - **cour pour apprendre à gérer un projet de FOAD ou TICE** / de KENNEDY, 1998, Toutes les théories du Management – Editions MAXIMA

D. Construction du dispositif (modèle organisationnelle)

Sous-systèmes	Fonctions / Activités	Critères d'évaluation
Forme (administration)	• Conception du projet pilote de dispositif en FOAD • Recherche de fonds et de financement • Actions de communication auprès de la population cible des agents par le biais d'entretiens • Sélections des candidatures • Inscriptions et contractualisations • Préparation du ruban pédagogique • Suivi de la formation • Organisation de séances d'évaluation formative • Non certification • Sortie du dispositif	• Conception et réalisation des supports de communication • Octroi de financement de la Sous-direction • Détermination des coûts, • entretiens lancés sur une période et réalisées • Réalisations des inscriptions • Réalisations des contractualisations • Ruban pédagogique conçu • Communication des identifiants et mot de passe • Ventilation du ruban pédagogique • Accompagnement de la formation / traking • Evaluations formative (tests d'utilisation de la plateforme) • Organiser une cérémonie de félicitations • Remise des diplômes de participation
Contenu (Pédagogie)	• Ressources humaines Auteurs de cours et tuteurs Numérisations des contenus • Objectifs pédagogiques Objectifs généraux, terminaux, intermédiaires et spécifiques (appropriation de la plateforme) • Apprenants (simulations par les agents) Besoins Background des apprenants Projet personnel de formation	• Recrutements des auteurs et tuteurs accompagnateurs (personnel de la sous-direction) • Contractualisations des auteurs de cours et tuteurs accompagnateurs (jeux de rôles) • Granularisation en modules généraux et appliqués selon les OP généraux, intermédiaires et spécifiques • Constitution de la promotion et mise sur pied du groupe classe virtuel • Individualisation des parcours selon les projets d'apprentissage individualisé

	Suivi et évaluations des parcours individualisés (apprentissage de l'e-administration sur la plateforme de formation (traking, relance, et encouragements)	• Accompagnement, conseil et relance - Simulation d'évaluations et certifications • Evaluation sommative • certifications
Organisation (Technologie)	• infrastructures – salles administration et cours -électricité -connexion internet haut débit, bande passante dédiée à défaut de se greffer sur la bande passante de la DGI • gestion du matériel (workstation) -achat du matériel : (moniteur desktop DELL DD 500 Go bits, processeur intel (R) Core Duo @2.2 Ghz mémoire RAM 4,00 Go, système d'exploitation 32 bits ou 64 bits Service Pack 1 MS Windows 7 Edition Professionals -usages du matériel -maintenance du matériel • LMS logiciels et progiciel de formation (MOODLE License) • Coordination du fonctionnement du dispositif en FOAD	• Coûts et permanence en électricité et en connexion haut débit internet • Entretien permanent les réseaux électriques et communication • Coordination de la formation • Logiciel et progiciels disponibles et bon usage de la plateforme : - Téléchargement MOODLE for Windows - Télécharger Adobe Reader XI - Téléchargement proxy serveur - Téléchargement de flash Player vidéo - Téléchargement de SKYPE • Formateur des formateurs

Tab.32 : modèle organisationnelle

E. Modèle structurel du projet de formation

1. Modèle économique

Le projet FOAD – ci, ne cadre pas avec le modèle des structures de formation initiale. Elle concerne la formation professionnelle continue des agents d'un organisme public, notamment des responsables en charge de la formation de leurs collaborateurs.

La mise en œuvre du projet demande un investissement initial en matériel pour l'installation du dispositif technique FOAD. Le retour sur investissement escompté, est le gain de que la Sous-direction de la Formation et des Stages, pourrait réaliser sur ses lignes budgétaires. La formation des agents de la DGI étant entièrement à la charge de la structure mère.

a. Quelques photos de matériels indispensables pour le pôle technologique



Fig.33 : image de quelques matériels indispensables au pôle technologique

F. Coûts de faisabilité (simulation de coûts estimatifs Pro forma)

Qté	Désignation	PU	PT
	Ressources Humaines (Pôle Administration) Maître d'ouvrage : DGI / DRHMG Maître d'œuvre : S/D-Formation Professionnelle et des Stages Chef de Projet : Ingénieur Formateur Comité de suivi : S/D-FPS/DRHMG/DGI Comité de pilotage élargi : voir organigramme	Ensemble	10 000 000
	Ressources Humaines (Pôle Pédagogique) Equipe de conception (Ingénierie formation et pédagogique) + Equipe de réalisation : - Techniciens Audio (ingénieurs du son), Musiciens - Techniciens Visuels : illustrateurs, infographiste 2D, 3D, photographe, équipe de production vidéo ou cinéma... - Rédacteurs, Ecrivains conseils... - Informaticiens : programmeurs, intégrateurs, valideurs, spécialiste réseaux, bases de données etc.	Ensemble	10 000 000
	Ressources Technologiques (charges fixes) 1 Serveur principal de stockage 5 Go + 2 Terras DD 1 Routeur pour connexion physique et Wireless 1 Site web avec base de données - Des postes moniteurs (workstation) 1 Imprimante HP 1 Scanner HP 1 Video projector Panasonic PT-AT5000 1 Connexion internet haut débit 10 Mo : - Solution de plateforme e-formation pour 25 agents gestionnaires 1 Onduleur général - Climatiseur cassette pour le serveur 1 Groupe électrogène 3406C avec moteur C15 de ACERT Charges variables Consommables informatiques	1 500 000 40 000 1 000 000 Existants 975 000 300 000 1 625 000 400 000 20.000.000 3 000 000 9 995 000	29 834 000
		Total	49 834 000

Arrêté la présente facture pro forma à la somme de :

En lettre HT: **QUARANTE NEUF MILLIONS HUIT CENT TRENTRE QUATRE MILLE FCFA**

En chiffre HT: **49 834 000**

Tab.34: Facture pro forma de l'installation du dispositif

G. Séquences de la formation (schéma)

La formation des formateurs adopte le modèle « blended learning ». Une phase de démarrage (input) de 24 heures en présentiel, une phase (out put) de bouclage de 6 heures et une phase de relative à l'encadrement sur postes des agents du « Service Conception et Encadrement Pédagogique » se fait sur place. La phase distancielle (E-Learning) dure 120 heures, elle intéressera l'ensemble des agents inscrits dans le projet d'initiation. Elle permettra d'apprendre à réaliser des conceptions de supports pédagogiques en ligne, soit une quarantaine d'individus. Il est nécessaire de prévoir des sessions en présentiel de ½ journée, pour des moments de régulation, lors de l'appropriation de la plateforme e-formation.

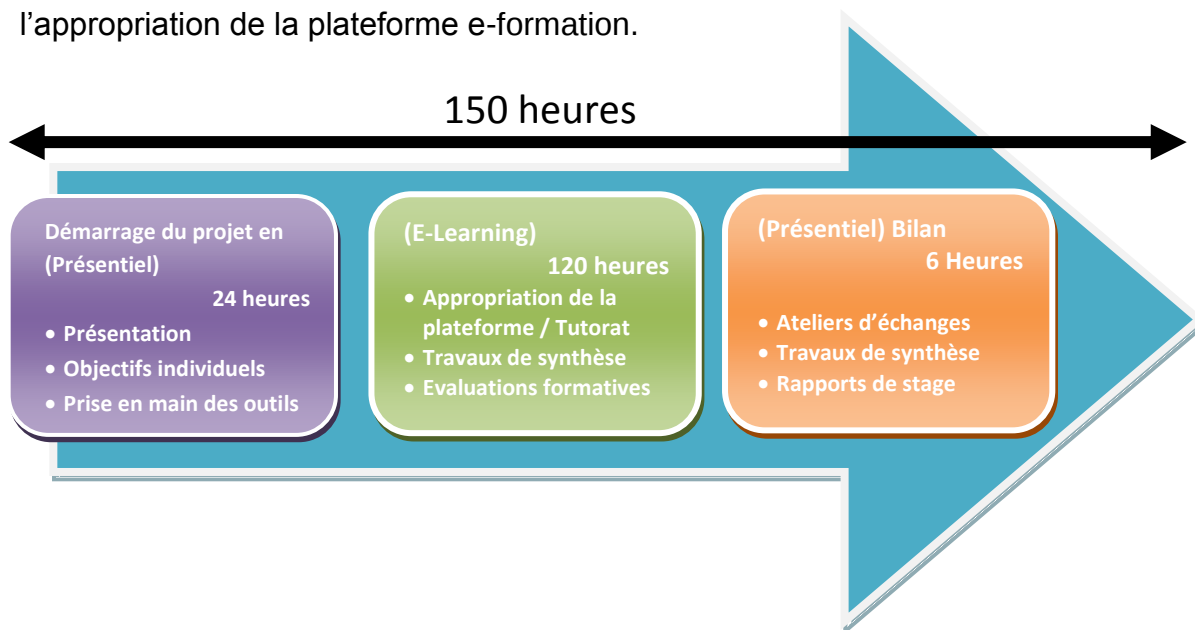


Fig.35: Schéma des séquences de formation des formateurs

1. Phase de démarrage (en présentiel)

Lors de la phase de démarrage, le tuteur expert donnera les indications sur les objectifs généraux du projet de formation. Chaque apprenant, identifiera son projet d'apprentissage, en fonction de son poste de travail, ce qui implique ses tâches administratives et techniques.

Cette phase d'identification des projets individuels, aboutira sur une contractualisation, entre les formateurs et le tuteur expert. Durant cette phase d'entrée, un contenu de formation portera sur l'ingénierie pédagogique. Le thème a rapport avec la construction des supports de formation en entreprise.

2. Phase intermédiaire (le e-Learning)

Les apprenants seront formés à l'appropriation de la plateforme, comme outils de gestion des activités de formation. Durant cette étape prévue pour 120 heures, les apprenants mettront en situation leur projet tutoré. Le processus d'organisation d'un projet de formation, sera entièrement suivi pour aboutir à son évaluation. Les phases de recueil et d'analyse des données ne sont pas incluses dans l'apprentissage. L'on apprendra à initier un plan de formation, un référentiel, la construction de modules de formation. D'autres travaux pratiques vont aider à créer une classe virtuelle, à la suivre, dans un processus socio constructif. Les apprenants apprendront à collaborer entre eux. La solidarité entre eux vise à entretenir une dynamique de groupe.

3. La phase d'évaluation du projet (présentiel)

La phase d'achèvement du projet est réservée à l'évaluation du processus de la formation. C'est la partie output doit permettre de faire une évaluation des acquis des apprenants. Un rapport de stage, au besoin sera produit, afin de permettre à chaque formateur de rendre compte du niveau de faisabilité de son projet initial. Ses acquis et ses difficultés, ses découvertes, le niveau de collaboration avec ses paires, constituent des points sur lesquels une évaluation pourrait faire l'objet.

H. Niveaux hiérarchiques du contenu de formation, pour une individualisation des parcours de formation

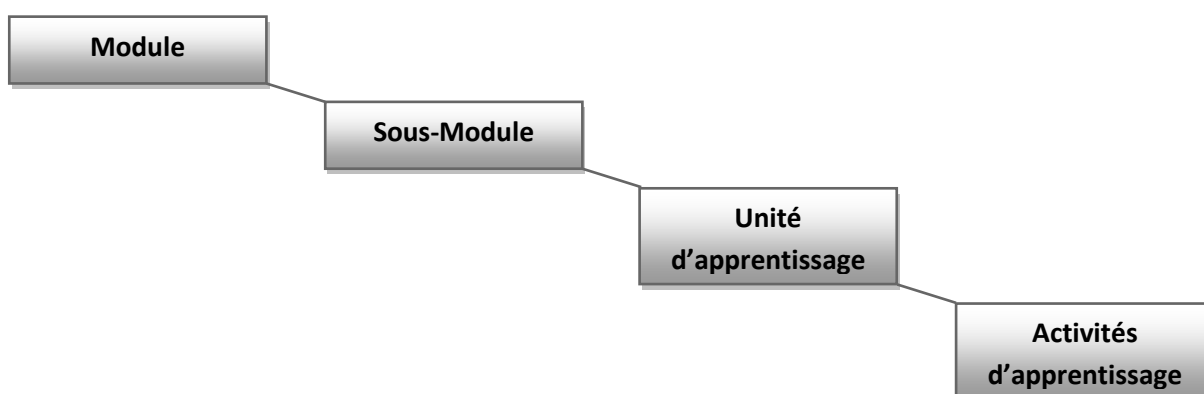


Fig.35: niveaux hiérarchiques du contenu de formation pour une individualisation des parcours de formation

I. Descriptions des modules et sous-modules

Module	Sous-Module	Unité d'apprentissage	Activités D'apprentissage	Durée : 150 heures
Construction et mise en œuvre d'un plan de formation	SM1 Savoir définir les objectifs de formation et choisir/conseiller les modalités organisationnelles et pédagogiques appropriées.	U 1 Etre capable de définir des objectifs de formation	AA 01 Définir des objectifs axés sur le cognitif	Travail collaboratif Echange synchrone/asynchrone Regroupement en présentiel
			AA 02 Déterminer des objectifs axés sur les compétences pratiques non cognitives	
		U 2 Etre capable de conseiller les modalités organisationnelles et pédagogiques appropriées	AA 21 Concevoir les sous-systèmes administratif et pédagogique	Travail collaboratif Echange synchrone/asynchrone Regroupement en présentiel
			AA 22 Concevoir le sous-système technologique	
Plate-forme Moodle, outils de gestion stratégique	SM1 Bureautique : Initiation à la plateforme Moodle Version 1.3.0	UEL 1 Connexion à la plateforme	AEL 1 Accès via l'ENT	Travail collaboratif Echange synchrone/asynchrone e-Learning
			AEL 2 Accès direct	
		UEL 2 Interface et navigation	AEL 3 La page d'accueil	Travail collaboratif Echange synchrone/asynchrone e-Learning
			AEL 4 Le fil d'Ariane	
			AEL 5 La liste de mes cours	

Tab.36: Descriptions des modules et sous-modules

1. TDR des modules de formation

Thème e-Learning : Plate-forme Moodle, outils de gestion stratégique	Durée indicative
Objectif général de la formation Initiation à l'utilisation de la plateforme Moodle Version 1.3.0	120 heures
Objectifs spécifiques de formation	
Introduction	
N°1 : Connexion à la plateforme	
N°2 : Interface et navigation	
N°3 : Créer un espace de cours	
N°4 : Gérer un espace et son interface	
N°5 : Gérer le contenu	
N°6 : Gestion des utilisateurs	
N°7 : Gestion des groupes	
Conclusion	

Thème n°3 : Construction et mise en œuvre du plan de formation	Durée indicative
Objectif général de la formation Connaître les différentes méthodes relatives à l'élaboration du plan de formation.	24 heures
Objectifs spécifiques de formation	
N°1 : Connaître les techniques de collecte et d'analyse des besoins.	
N°2 : Savoir définir les objectifs de formation et choisir/conseiller les modalités organisationnelles et pédagogiques appropriées.	
N°3 : Savoir rédiger un cahier des charges (rubriques et contenu)	
N°4 : Savoir faire un appel d'offres : connaître les procédures de mise en concurrence et savoir les utiliser.*	
N°5 : Savoir sélectionner un prestataire : analyse des propositions, entretiens et prise de décision.*	
N°6 : Savoir mettre en place un système d'évaluation permettant de mesurer la pertinence des actions de formation menées.	

Tab.37 & 38: TDR des modules de formation des formateurs

J. Les situations d'apprentissage

Une unité d'apprentissage correspond au grain intitulé UEL2 « **Interface et navigation** ». Il propose une situation d'apprentissage relatif à l'appropriation de l'interface et de la navigation dans la plateforme. Cette séquence vise l'appropriation et la conception d'un contenu sous la plateforme moodle.

1. Comment se présente l'interface²⁷ moodle?

La page d'accueil de moodle, présente l'ensemble visuel de la conception graphique et des commandes, qui donnent à l'utilisateur de s'orienter dans la plateforme.

²⁷ Source : université de Strasbourg 2010

L'apprenant doit pouvoir balayer d'un coup d'œil tout l'espace et s'y repérer (voir ci-dessous l'image de la page d'accueil).



Fig.39: une image de la page d'accueil de moodle

2. Liste du référentiel des indicateurs sur l'interface

- **Le centre de la page d'accueil est constitué de 2 blocs qui affichent :**
 - Une liste des cours que vous avez crée classes par catégories **(1)**
 - Un bouton permettant de créer un cours **(2)**
 - Une liste de cours auxquels vous êtes inscrit-e- **(3)**
 - Un bouton permettant de vous inscrire a un cours **(4)**
- **Plusieurs blocs sont disposes a gauche et a droite de l'écran :**
 - Le bloc *Bienvenue* avec les liens vers les outils d'aide a la prise en main **(5)**
 - L'accès au support informatique **(6)**
 - Un calendrier **(7)**
 - Le bloc *messages personnels* **(8)**
 - La liste des utilisateurs connectés **(9)**

➤ **Vous trouverez aussi dans l'entête :**

- Un lien vers votre profil **(10)**
- Le choix de la langue de l'interface **(11)**

K. Choix pédagogiques²⁸

1. Pré-réquis

- ✚ Avoir une bonne connaissance du référentiel de la formation
- ✚ Avoir une bonne relation partenariale constructive avec le tuteur expert
- ✚ Avoir une bonne maîtrise des outils informatiques
- ✚ Avoir de la motivation

2. Objectifs pédagogiques

Etre capable de :

- ✚ Préparer un projet de formation de bout en bout ;
- ✚ Connaître une plateforme LCMS de formation et des open Sources ;
- ✚ Construire un support d'autoformation contextualisée ;
- ✚ D'animer une session e-Learning en synchrone et en asynchrone ;
- ✚ D'évaluer le dispositif de formation et les apprentissages.

3. Durée et contenus des activités, évaluations formatives

L'initiation est prévu pour 150 heures, dont deux rencontres en présentiel, et la majeure partie de la formation en FOAD. La stratégie est d'amener les gestionnaires à la connaissance, et à l'adaptation d'un outil de travail efficace.

Les évaluations sont intégrées progressivement à la formation. Elles sont formatives. Il ne s'agit pas de former des spécialistes, l'objectif est de donner une base sur un outil de travail facilitateur. Des rencontres périodiques en d'une à deux heures sont autorisées avec l'équipe de formation. Les échanges peuvent aussi se faire sur un forum, aux moyens de chat, d'appels téléphoniques etc.

²⁸ JC Garcia & Micheline Marie Sainte, *Reengineering de la formation en FOAD*, cours Université de Toulouse 1 Capitole, 2013, e-thème 2, point relatif aux situations d'apprentissage.

L. Scénarisation Pédagogique

1. Besoins et objectifs pédagogiques

Former les responsable formation de la Sous-direction de la Formation et des Stages à la maîtrise du processus d'un projet de formation, et les accompagner dans la prise en main de la plate forme Moodle à des fins professionnelles.

2. Analyse des besoins (clairement identifiés)

Les services de la sous-direction de la formation professionnelle et des stages, apprendront les outils de la plateforme de formation Moodle, pour répondre à leurs besoins techniques spécifiques. Ils ont besoin de concevoir des supports pédagogiques, d'encadrer de bout en bout des stages, de gérer une base de données des profils de formation.

3. Objectif général

A la fin de la séance, l'apprenant doit être capable de construire un parcours de formation contextualisée en fonction des postes de travail

Etre capable de :

- ✓ ***Préparer un projet de formation de bout en bout ;***
- ✓ ***Utiliser une plateforme de formation (solution) et des OpenSources ;***
- ✓ ***Construire un support d'autoformation contextualisée ;***
- ✓ ***Animer une session e-Learning en synchrone et en asynchrone ;***
- ✓ ***Evaluer le dispositif de formation et les apprentissages.***

Titre de la formation :

Date :

Nom du rédacteur :

Date	Horaires et durée	Objectif pédagogique de la séquence	Contenu de la séquence	Méthodes, Moyens Pédagogiques et Encadrement par séquence	Méthodes d'Evaluation Modalités et Support
	Accueil ½ Journée	accueil des stagiaires Les positionner par service	Remplissage de la fiche stagiaire Fiche d'engagement de la journée Présentation des objectifs, programme + organisation / Les questions, attentes	Café Questionnaires d'attentes « stagiaires » Tour de table + tableau de bord	Questionnements Fiche d'évaluation journalière
	24 heures	Apprendre les différentes méthodes relatives à l'élaboration du plan de formation.	Idem La définition des objectifs de formation, Conseil sur les modalités organisationnelles et pédagogiques appropriées Rédiger un cahier des charges Rédiger un appel d'offre Analyser des cahiers d'offre de formation Faire un entretien Prendre une décision Mettre en place un système d'évaluation	Pause café Distribution de document avant pour analyse et observation Etudes de cas Questionnaires d'attentes « stagiaires » Tour de table + tableau de bord	Travail collaboratif par groupe de trois Préparation 1 heure avant le début de la journée suivante Exposé de 30 min par le représentant du groupe Question / Réponses Résumé de la journée avant et début des travaux
	120 heures		Prise en main de la plateforme MOODLE Observer l'interface de MOODLE Créer un support de cours Créer un cours Concevoir un dossier de classe virtuelle Intégrer des supports (texte, PP, multimédia)	Regroupements de courtes durées d'une ½ journée pour partager (vidéo projecteur – PowerPoint etc.) E-mail, chat, e-tutorat Forum, en Synchronique (13 h 30 – 14h30) Asynchrone	Question Exercice de production individuelle ou collaboratif
Fin du stage	6 heures	Evaluer le stage	Evaluer des acquis et de satisfaction stagiaires	Questionnement des stagiaires Tour de table	Evaluation finale
SCENARIO REALISE : préciser les réajustements significatifs apportés					

Fig.40: modèle de scénarisation de la formation des formateurs

M. EVALUATION

1. Evaluations formatives

L'évaluation tout au long de la formation, ou évaluation formative, contribuera à la régulation du groupe. Elle permet au formateur :

- d'évaluer le degré d'acquisition des stagiaires et de vérifier si les objectifs sont correctement atteints ;
- de fixer les acquis de la séquence et de faire une transition vers la séquence suivante ;
- si besoin, d'effectuer des retours sur la séquence en cours, permettant l'atteinte des objectifs fixés, ou même d'adapter le scénario si des difficultés sont mises au jour.

Les méthodes pédagogiques à utiliser le plus souvent pour les évaluations formatives seront : le questionnement oral, les exercices, les travaux pratiques.



CONCLUSION

La formation Professionnelle Continue est un outil efficace de gestion stratégique au sein de l'entreprise. Elle leur apporte une valeur ajoutée dans les investissements. Ce qui fonde, la place de la fonction formation au sein de la Direction des Ressources Humaines. La formation Professionnelle Continue est alors, une des activités de la Gestion des Ressources Humaines. Elle demande une organisation minutieuse en tant que activité régis par des textes officiels d'Etat, et des normes qualité AFNOR. Elle suit un processus d'élaboration, car elle revêt de grands enjeux. Elle fait établir des dispositifs à la faveur du renforcement en capacité du capital humaine de salariés.

La formation et le perfectionnement des agents de la DGI, a été confiée à deux structures en charge de la formation, en interne. La satisfaction des autres services clients, des structures internes, en charge des formations de la DGI, est une exigence pour des services de qualité. Mais le volume du personnel, la qualification initiale et les manques de moyens matériels et immatériels, ne génèrent pas nécessairement de l'efficience.

Un accompagnement en ingénierie de la formation, a nécessité une proposition d'un dispositif « blended learning », comme moyen pour renforcer les acquis des gestionnaires, en formation. Après avoir exposé les outils de gestion de projet de formation classique, nous avons proposé une action concrète de formation. Il nous a fallu imaginer un module de formation avec ses différentes mises en situation, sa temporalité, l'outil numérique, un modèle organisationnel, identifier le rôle, de l'ingénieur médiatiseur qui pilote le projet. Justifier nos choix pédagogiques et financiers, a constitué d'autres activités très utiles pour le projet

Cette production pourrait être un outil didactique pour certains gestionnaires de la Sous-direction. Mais, pourra-t-elle suffire, pour changer les pratiques d'ingénierie au sein du dispositif. La connaissance des outils d'ingénierie est-elle en soi, un sésame pour la compétence pratique, pour prétendre transformer un agent, gestionnaire de la formation, formateur de métier ?



BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE

1. **Annick Cohen-Haegel**, Toute la fonction ressources Humaines, Dunod, Paris, 2^{ème} édition 2010, 438p.
2. **ARDOUIN T.** Ingénierie de formation pour l'entreprise. DUNOD, Paris, 2003, p. 260
3. **BELLIER S.** (2002). Ingénierie en formation d'adultes. Paris : Editions Liaisons. 101 p.
4. **CARRE P. & CASPAR P.** (2005). Traité des sciences et technique de la formation - 2ème édition. Paris : Dunod. 600 p.
5. **CLENET, J.** (2002). L'ingénierie des formations en alternance. Paris : L'harmattan. 303 p.
6. **E. Lecœur** - Gestion des compétences – Le guide pratique - Editions De Boeck – juin 2008 –
7. **G. LE BOTERF**, l'Ingénierie et l'évaluation de la formation, Les Editions d'organisation, 1990, p.p102-105
8. **Gilbert Renaud**, les formations ouvertes ou à distances continue, Educagri, Paris, 2010, pp. 7-92
9. **Hervé Pilon**, collectif, e-Learning, guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise, nouvelle version 2003, avec outils pratiques, Techno Compétences, Québec, 2003
10. **Jean Lochard**, la formation à distance ou la liberté d'apprendre, les éditions organisation, Paris, 1995
11. **Jean-Pierre Ledoux**, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le guide stratégique, Afnor editions, La Plaine Saint-Denis, 2008
12. **KENNEDY**, Toutes les théories du Management – Editions MAXIMA, Quebec, 1998.
13. **Manuel Majada**, **Cahier des charges de ressource pédagogique**, ICS, IGPDE, 14/11/2003
14. **MEIGNANT A.** Manager la formation, Editions Liaisons, Paris 2003, 435 p. - 6e édition.
15. **NORME NF EN ISO 9001 : 2000 XF 50-131** Système de Management de la Qualité – Exigences
16. **Pierre Bach**, le management des projets de formation en entreprise, administration et organisation, De Boeck Supérieur, Paris, 2007, 200p.
17. **SOYER J.** La fonction formation - 4e édition, Eyrolles, Paris, (2007)

Cours

1. **JC Garcia & Micheline Marie Sainte**, *Reeingeniering de la formation en FOAD*, cours Université de Toulouse 1 Capitole, 2013, e-thème 2, point relatif aux situations d'apprentissage
2. **Jean-Louis HERMEN**, communication au colloque de Hué de Juin 2002
3. **Larbi AÏT HENNANI** de l'Université de Lille 2, document de travail non publié
4. **Moreno Maxime**, *Manager la formation en entreprise*, cours master pro 2 IFSE Université de Toulouse 1 Capitole, 2013

Article

ABDOULAYE OUATTARA, « Formation Continue et Performance des Entreprises en Côte d'Ivoire » in *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 13, n° 2, 2009, p. 53-65, URI: <http://id.erudit.org/iderudit/029779ar>

Webographie

cueep.univ-lille1.fr/dpar/scenario1_foad

<http://emilieviret.wordpress.com/reflexions-2/le-montage-financier-de-projets-foad/>

http://foad.refer.org/IMG/pdf/Memoire_IPM_Bich_Van_08.pdf

<http://fr.scribd.com/doc/22646176/Etude-comparative-Atutor-Moodle>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Learning_management_system

http://media.ldlc.com/ld/products/00/01/16/28/LD0001162885_1.jpg

<http://www.dokeos.com/doc/DokeosElearningProjectManagementGuideFR.pdf>

http://www.editions-eni.fr/Livres/e-learning-Reussir-un-projet--pedagogie--methodes-et-outils-de-conception--deploiement--evaluation-Extrait-du-livre/20_7b06e27e-f429-493c-8310-ce36c9aef4fc_0_0.pdf

http://www.e-rh.org/documents/e_learning_innovation.pdf

<http://www.fao.org/docrep/015/i2516f/i2516f00.pdf>

<http://www.ldlc.com/fiche/PB00096358.html>

<http://www.serveur-entreprise.com/load-balancing/load-balancing-formule-basic-security/>

<http://www.supportsfoad.com/index.php/component/search/sc%C3%A9nario>

<http://www.teamviewer.com/fr/download/windows.aspx>

<http://www.technocompetences.gc.ca/pdf/eLearning/e-Learning.pdf>

<http://www.wintowin.fr/serveurs.php>

<https://e-formation.institut.minefi.gouv.fr/linio/co/cc-res/document.pdf>



TABLE DE MATIERES

RESUME.....	5
DEDICACE	7
REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE.....	9
INTRODUCTION	10
PREMIERE PARTIE.....	12
PRESENTATION DE L'ORGANISME	12
CHAPITRE I : MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DGI	13
I. HISTORIQUE DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS.....	13
A. LE DECRET N° 2011 – 222 DU 07 SEPTEMBRE 2011.....	13
II. MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS (DGI)	14
A. Les missions de la Direction Générale des Impôts.....	14
B. L'organisation de la Direction Générale des Impôts.....	15
III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS.....	17
GENERAUX (DRHMG)	17
B. Les Sous-directions de la DRHMG	17
C. L'organigramme de la Direction Générale des Impôts	17
D. ACTIVITES ET CHIFFRES CLES DE LA DGI DE 2003 - 2013	19
CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS ET ORGANISATION DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES	22
I. GESTION STRATEGIQUE DES ACTIVITES	22
A. LES STRUCTURES DE LA SOUS DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....	22
B. LES FONCTIONS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES	23
C. L'ORGANIGRAMME DE LA SOUS-DIRECTION DE LA SOUS DIRECTION DE	23
LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES.....	23

CHAPITRE III: L'ASPECT ORGANISATIONNEL DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES STAGES	25
I. La structure organisationnelle	25
II. Les attributions de la Sous-direction	26
A. LES TRAVAUX ADMINISTRATIFS	27
B. LES TRAVAUX TECHNIQUES SPECIFIQUES AUX SERVICES	27
C. LA SOUS-DIRECTION EN CHIFFRE	28
CHAPITRE IV : ANALYSE DU BESOIN DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION ET DES STAGES	30
I. L'ETAT DES LIEUX.....	30
A. Niveaux quantitatif et qualitatif.....	31
B. Les besoins des services	32
II. GRILLE D'EVALUATION DU SERVICE DE CONCEPTION ET D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE ...	34
GRILLE D'EVALUATION DU SERVICE DE CONCEPTION ET D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE	35
DEUXIEME PARTIE	38
PROBLEMATIQUE DE LA FPC	38
CHAPITRE 1: CONSIDERATION GENERALE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE	39
I. LES ENJEUX ET LA DEMARCHE DE LA FORMATION EN ORGANISME	40
A.- Les enjeux de la formation continue	40
CHAPITRE 2 : NECESSITE DE LA FORMATION A LA DGI	50
I. Aperçu succinct de de Politique de formation au sein du Ministère de l'Economie et des Finances	50
II. Problématique de la politique formation à la DGI	50
A. Aperçu de la politique de formation à la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages.....	51
CHAPITRE 3 : PROCESSUS QUALITE ET OUTILS DE GESTION EN FORMATION CLASSIQUE ET EN BLENDED-LEARNING DANS UNE ENTREPRISE	55
I. Processus et outils d'ingénierie de la formation en présentiel	56
A. Les étapes de l'Ingénierie de la formation.....	56

B- Les supports physiques de gestion d'un dispositif formation	74
CHAPITRE III : L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE	83
I. Montage d'un module de formation	83
A. MODULE.....	83
B. LES DOCUMENTS DU FORMATEUR	85
C. Les documents du stagiaire.....	85
TROISIEME PARTIE	86
PROPOSITION DE PROJET DE FORMATION FOAD	86
CHAPITRE 1 : La F.O.A.D SES ATOUTS, ENJEUX ET DEMARCHES.....	87
I. Le Learning Management Système	87
A. Les composantes caractéristiques d'un dispositif de formation en ligne.....	88
B. Fonction d'une plateforme d'apprentissage.....	88
II. Les enjeux de la FOAD dans le cadre de l'e-service pour la « sous-direction de la formation et des stages »	89
A. Les enjeux de l'adoption du dispositif LCMS.....	89
III. Les avantages pour les services en charge de la formation.....	91
A. Utilité de la plate forme pour le « Service Conception et Encadrements Pédagogiques » ...	92
CHAPITRE II : LE DISPOSITIF D'AUTOFORMATION ACCOMPAGNEE.....	95
I. Composantes organisationnelles d'un dispositif e-formation	95
TITRE DU PROJET.....	96
I. ANALYSE DESCRIPTIVE DES CONTEXTES DU PROJET.....	96
A. Caractéristiques de la commande.....	96
B. Conditions d'émergence	96
C. Représentation associées des acteurs à la proposition	97
D. Analyse diagnostique et prospective	97
E. TDR du cahier des charges	98
II.PROCESSUS CONSTRUIRE (modèle organisationnelle)	101

A. Modèle design du dispositif	101
B. Instrumentation technique de la e-formation	101
C. Présentation du processus de gestion d'un projet FOAD	102
D. Construction du dispositif (modèle organisationnelle)	103
E. Modèle structurel du projet de formation.....	105
F. Coûts de faisabilité (simulation de coûts estimatifs Pro forma)	106
G. Séquences de la formation (schéma).....	107
H. Niveaux hiérarchiques du contenu de formation, pour une individualisation des parcours de formation	108
I. Descriptions des modules et sous-modules.....	109
J. Les situations d'apprentissage	110
K. Choix pédagogiques	112
L. Scénarisation Pédagogique	113
M. EVALUATION	115
CONCLUSION.....	116
BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE.....	117
TABLE DE MATIERES.....	119
page de garde à corriger	
maître de stage	
tuteur universitaire	
important par rapport au commanditaire	
2) commande, plutôt recherche, commande arrive	
64 – ACTIVITES	
67 PROCESS METIER	
QUELLES COMPETE CES	
PRESENTIEL	
96 FORMES	
REMARQUE	

1) DETAILLE PLATEFORME

2)

3) COUVERTURE

REGARD CRITIQUE

SENS PROFESSIONNELLE

JLE

DESTINATION D'UN PUBLIC PARTICULIER

OBSERVATIONS :

DEMARCHE QUALIT