
Du besoin à l'analyse de la demande de formation



Thierry Ardouin

« Paroles d'expert »

EAFC Académie de Dijon

17 janvier 2024

Enseigner, ce n'est pas remplir un tonneau, c'est allumer une flamme (Aristophane, env 445-375 avJ-C)



■ thierry.ardouin@univ-rouen.fr

■ LinkedIn

Professeur des universités Sciences de l' Education et Formation
Responsable mention Master Sciences de l' éducation

Recherche Education permanente, Formation des adultes, Ingenium
CIRNEF, Université de Rouen, France

Expert EPALE/Eramus + Plateforme éducation et formation des adultes
en Europe - ec.europa.eu/epale/fr

Consultant Audit - Développement des compétences – Ingénierie
–Formation

- Ardouin T. (2017), *Ingénierie de formation pour l' entreprise*, Dunod.
- Ardouin T., Lacaille S. (2009), *L'audit de formation*, Dunod
- Ardouin T., Briquet S., Annot E. (2017). *Le champ de la formation et de la professionnalisation des adultes : Attentes sociales, pratiques, lexique et postures identitaires*, Paris : l'Harmattan.

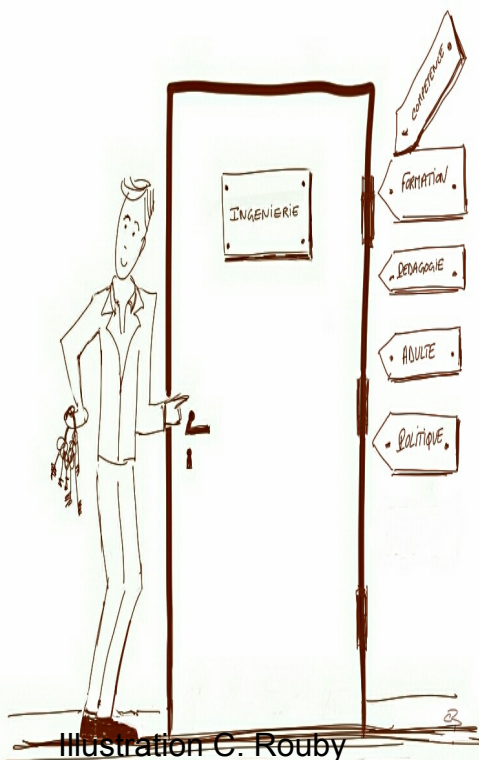


Illustration C. Rouby

D'une formation (descendante et hors-sol) vers le développement professionnel et personnel des enseignants en contexte

Perspectives pour les formateurs

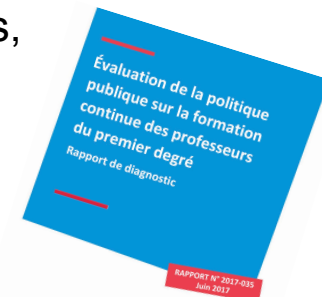
Passer du modèle de formation descendant et hors-sol à un développement professionnel et personnel des enseignants suppose une évolution de l'expertise des formateurs vers des interventions au niveau des équipes à partir des attentes et des besoins exprimés par une communauté apprenante située. Cela implique des compétences en ingénierie de formation, d'être en capacité d'accompagner des équipes à partir de leur contexte d'exercice et de mobiliser des experts sur les objets convoqués. En conséquence, il s'agit alors de (re)penser les formations pour les formateurs afin de leur permettre d'être à la hauteur des enjeux de formation renouvelés des enseignants.

Nonobstant, la responsabilité du développement professionnel des enseignants ne repose pas sur les seuls formateurs qui recevraient des instructions mais bien sur l'ensemble de l'institution (décideurs, administrateurs, opérateurs, formateurs, enseignants) dans des actions coordonnées et efficaces (synthèse p4/4)

Rapport IGEN IGAENR, La formation continue des enseignants du second degré, 2018-068, septembre 2018

Rapport IGEN IGAENR, Evaluation de la politique publique sur la formation continue des professeurs du premier degré.

Rapport de diagnostic, 2017-035, juin 2017



« Parvenir à une professionnalisation de l'ingénierie de formation et de ses acteurs » (p.3)

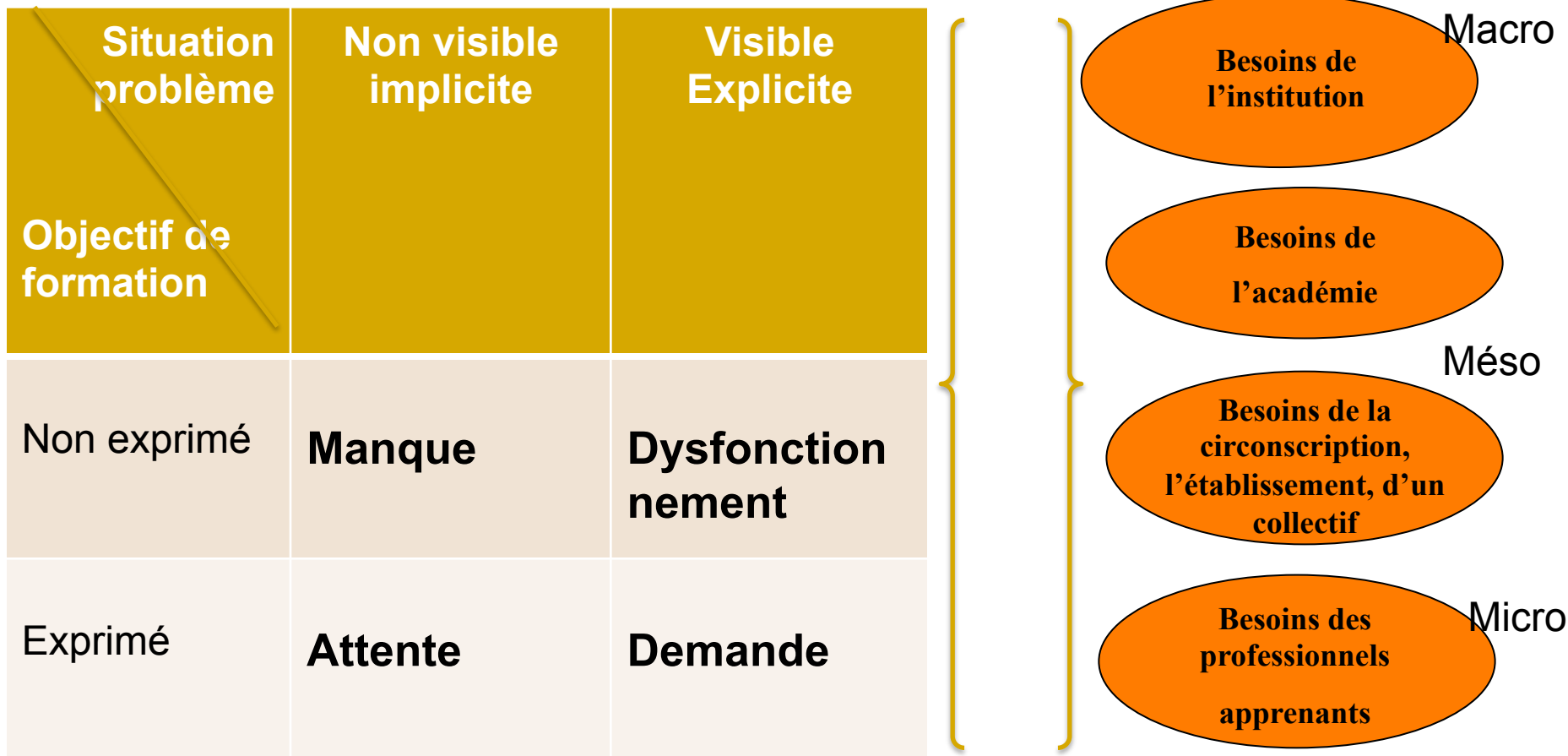


- **Préconisation n° 1** : Coordonner l'ingénierie de formation au niveau académique tant pour le premier que pour le second degré par les objectifs, les contenus et les méthodes d'évaluation.
- **Préconisation n° 2** : Systématiser l'analyse du besoin exprimé afin de le faire coïncider avec le besoin réel – ce qui suppose une formation préalable des acteurs qui réalisent le recueil des besoins et leurs analyses – et renforcer la collaboration entre ingénieurs de formation et inspecteurs territoriaux pour une meilleure identification des publics à former.
- **Préconisation n° 6** : Concevoir une ingénierie de formation en académie, portée par une équipe d'ingénieurs de formation aux profils complémentaires, afin de disposer des compétences nécessaires notamment en matière de compétences numériques. Sur un plan RH, la constitution de l'équipe devra s'inscrire sur une vision de moyen terme.

Rapport IGESR, L'ingénierie de formation en académie (premier et second degrés) : organisation, intervenants, utilisation des moyens, évaluation des actions, 2020-138, octobre 2020.

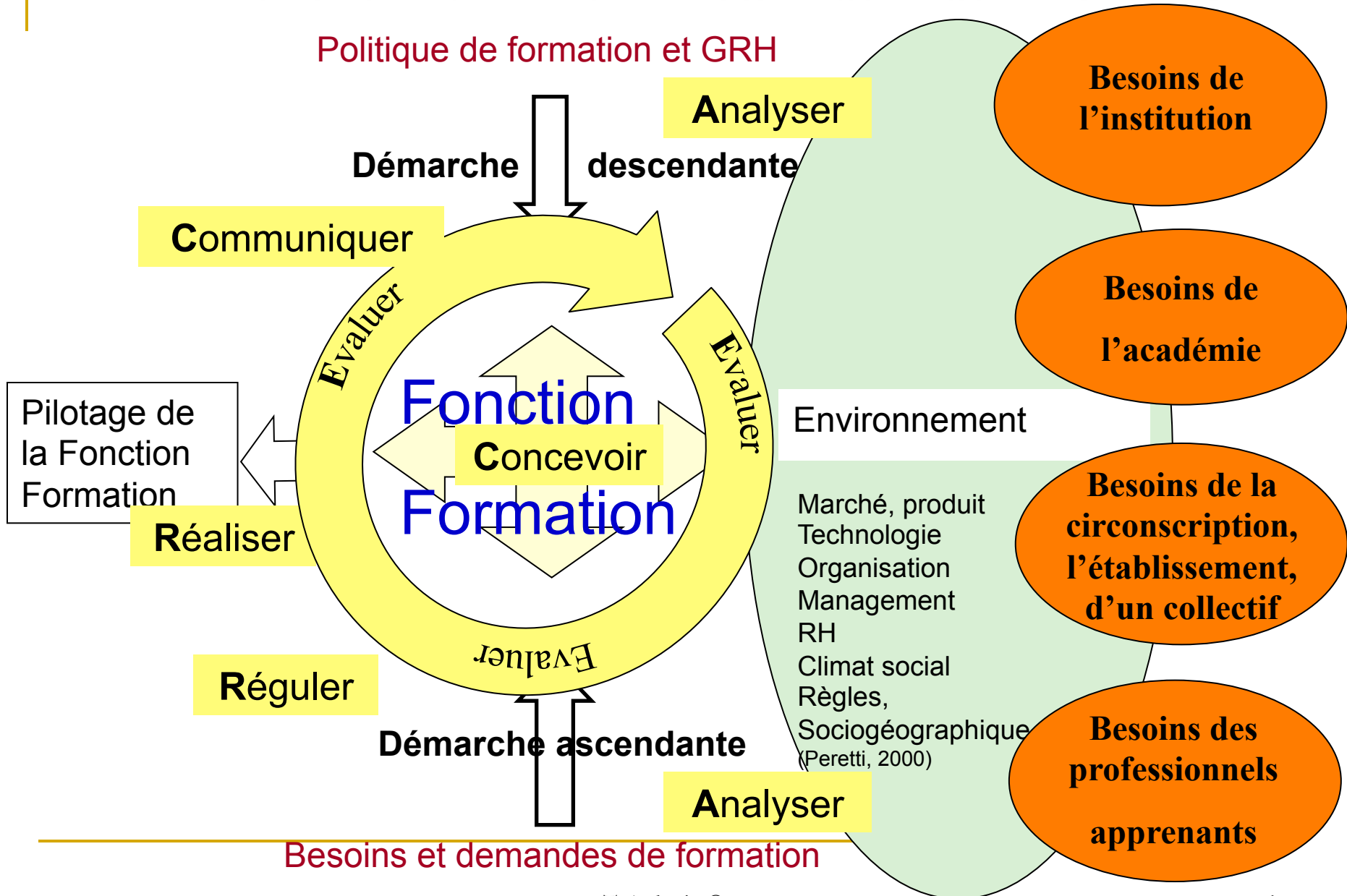
Les « besoins » en formation : d'une nébuleuse à une demande

J-M Barbier (1977), T. Ardouin (2003), A. Dunberry (2007), A. Bernier (2010)



La fonction formation au cœur de la démarche AC2RE

Politique de formation et GRH





L'analyse du besoin, de la demande et ingénierie de formation (AC2RE)

Quelques scénarios/questions et situations

Trois niveaux d'attentes
Connaissances
Compétences
Sens

Demande institutionnelle

Demande d'établissement

Demande collective

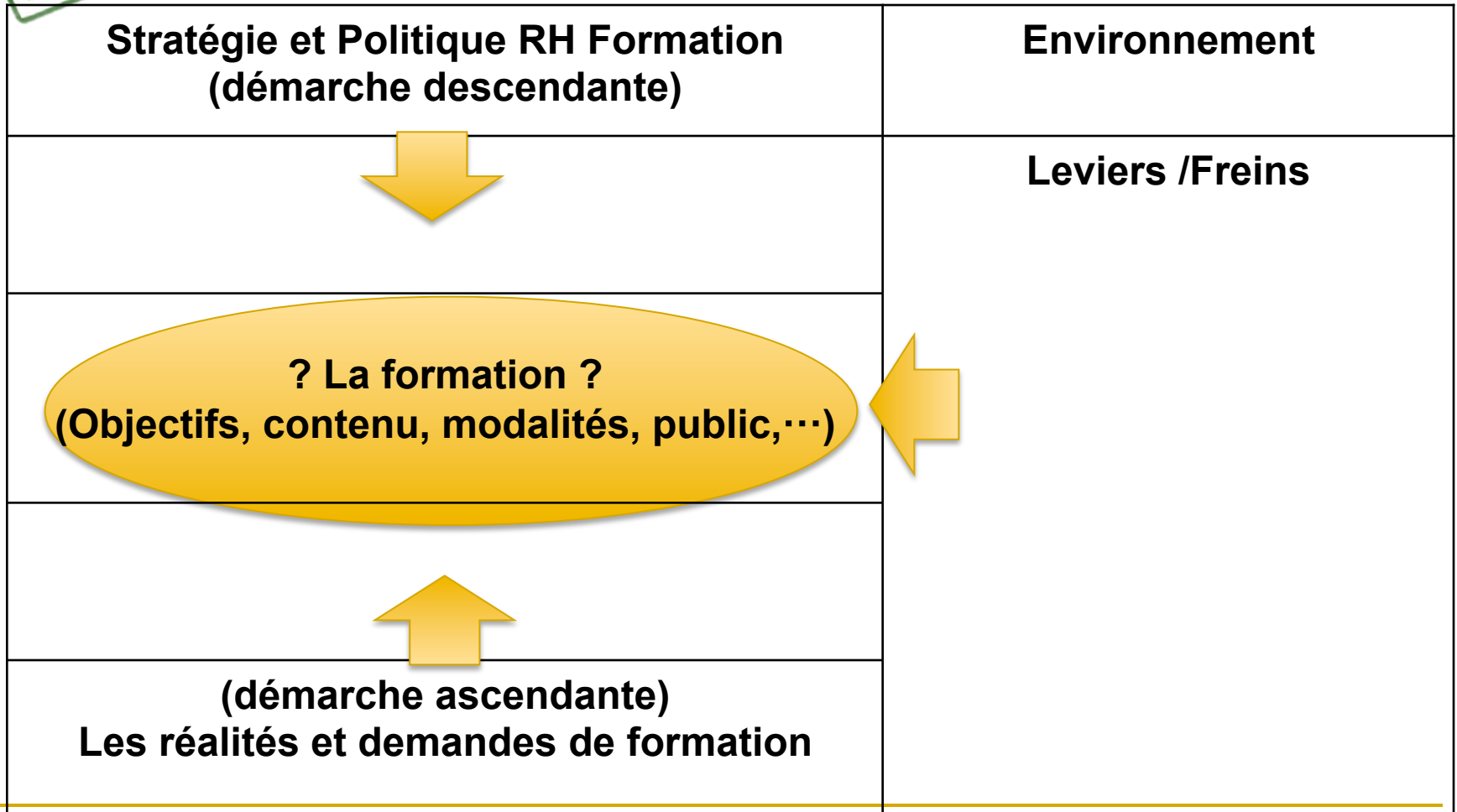
Recensement

Demande(s) individuelle(s)

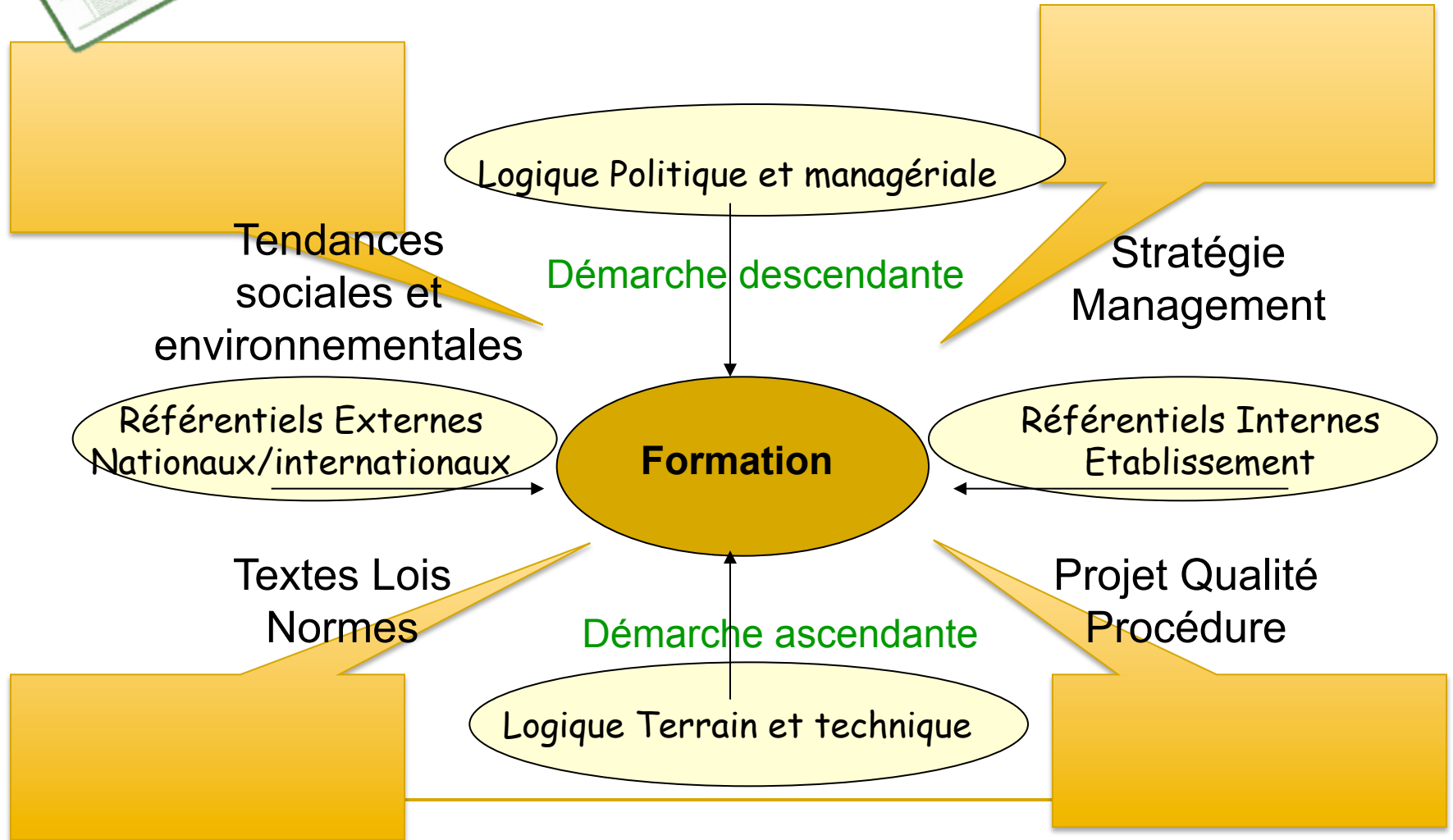
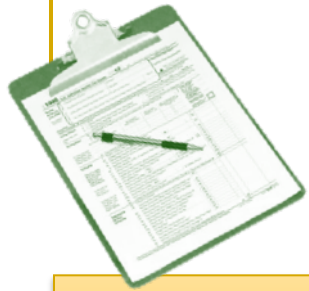


Analyse des besoins : démarche descendante / ascendante.

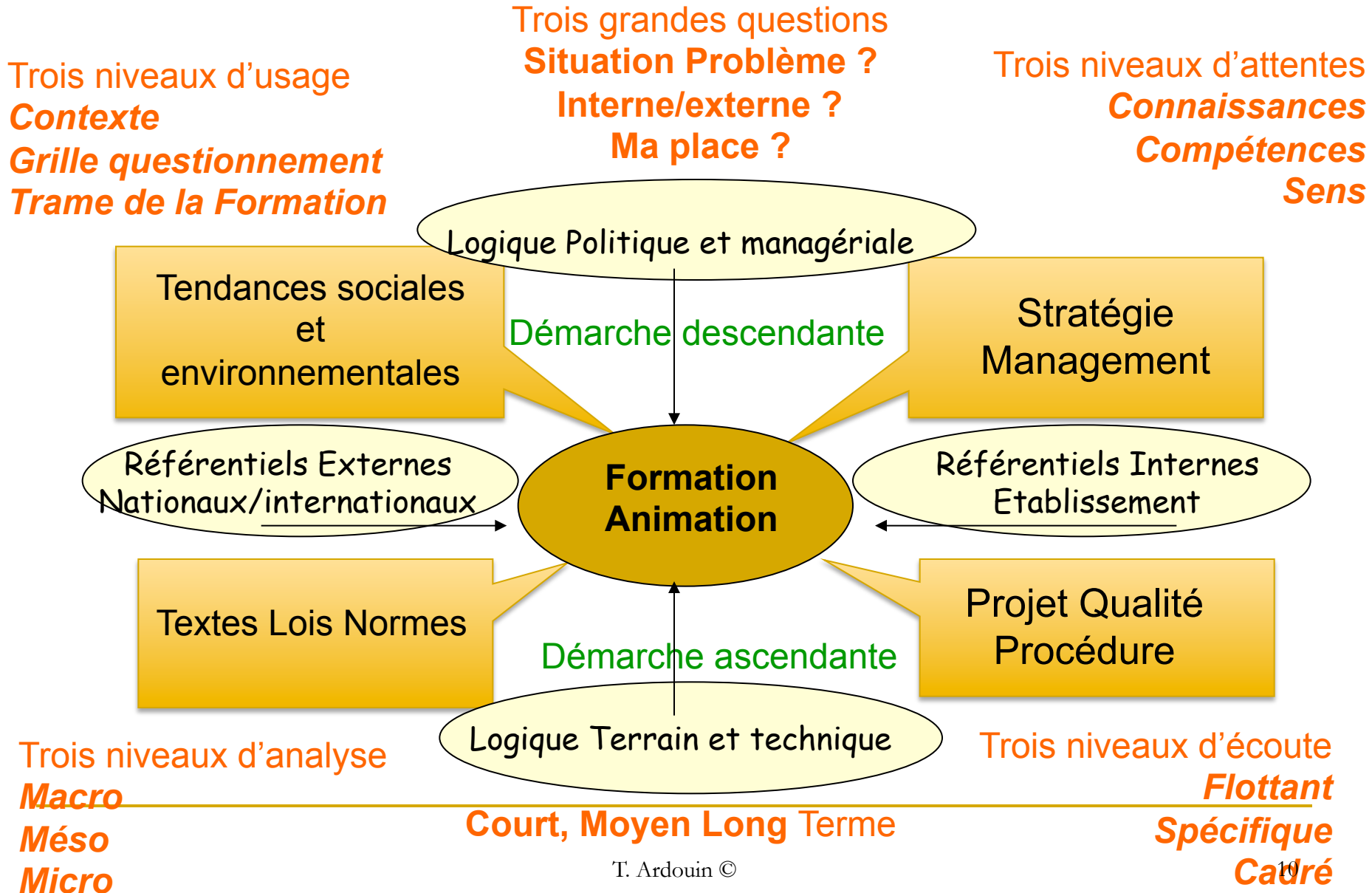
Formation « xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx »

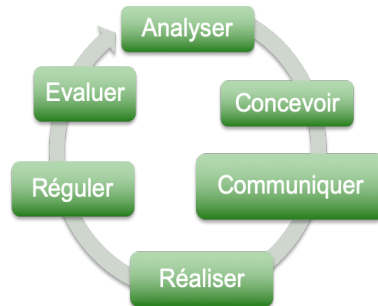
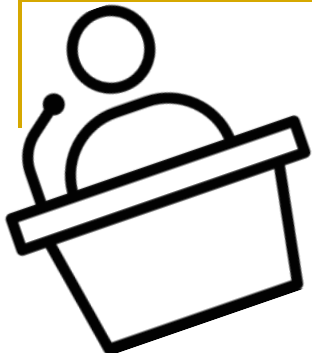


Les déterminants de la formation au confluent de quatre logiques






Construire la formation : déterminants, logiques, grille

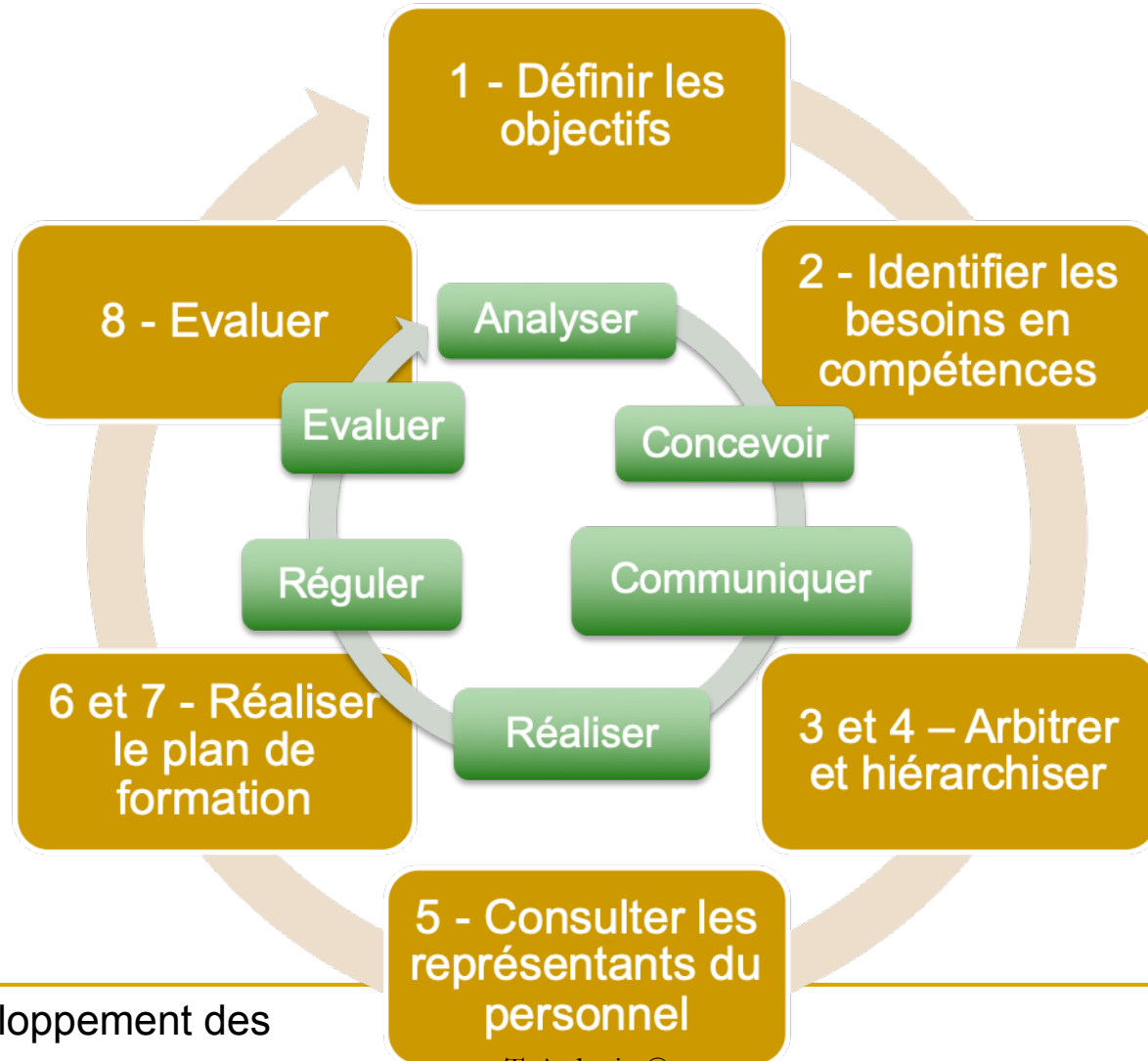




Analyse des besoins et Ingénierie de Formation

Situation Problème		Cahier des charges Formation		Action de Formation
<p></p> <p>Contexte Commanditaire Situation Problème – Projet -Enjeux Public Attendus Moyens – conditions Méthodes et modalités pédagogiques Evaluation Logistique</p>	<p>Cahier des charges Demande</p> <p></p>	<p>Titre (thème, objet) Commanditaire Contexte (origine, cadre) Objectifs de la formation Public Modalités pédagogiques (présence, distance, hybride) Méthodes pédagogiques Moyens à disposition Evaluation Durée, dates, contraintes Modalités mise en œuvre (contractualisation)</p>	<p></p>	<p>Titre Contexte Objectifs de formation Public- Pré requis Modalités pédagogiques Contenu Objectifs pédagogiques Méthodes pédagogiques Evaluation Intervenant(s) Lieux, durée</p>

La fonction formation en académie (AC2RE) : place, enjeux, rôle, déclinaison



Synthèse des besoins et construction de la formation (plan, action, session)

Objectif du commanditaire	Atouts - Contraintes		Public(s)
Problème -Projet	Freins	Leviers	
Objectifs de la formation/Institution	Orientations pédagogiques et organisationnelles		
	Contenu Modalités (présentiel, distance, hybride) Méthodes pédagogiques Formateurs Lieux, calendrier		
Objectifs de formation /public			
Type d'action	Priorité	Remarques	



L'analyse du besoin, demande et ingénierie de formation.

Retour sur la rencontre :

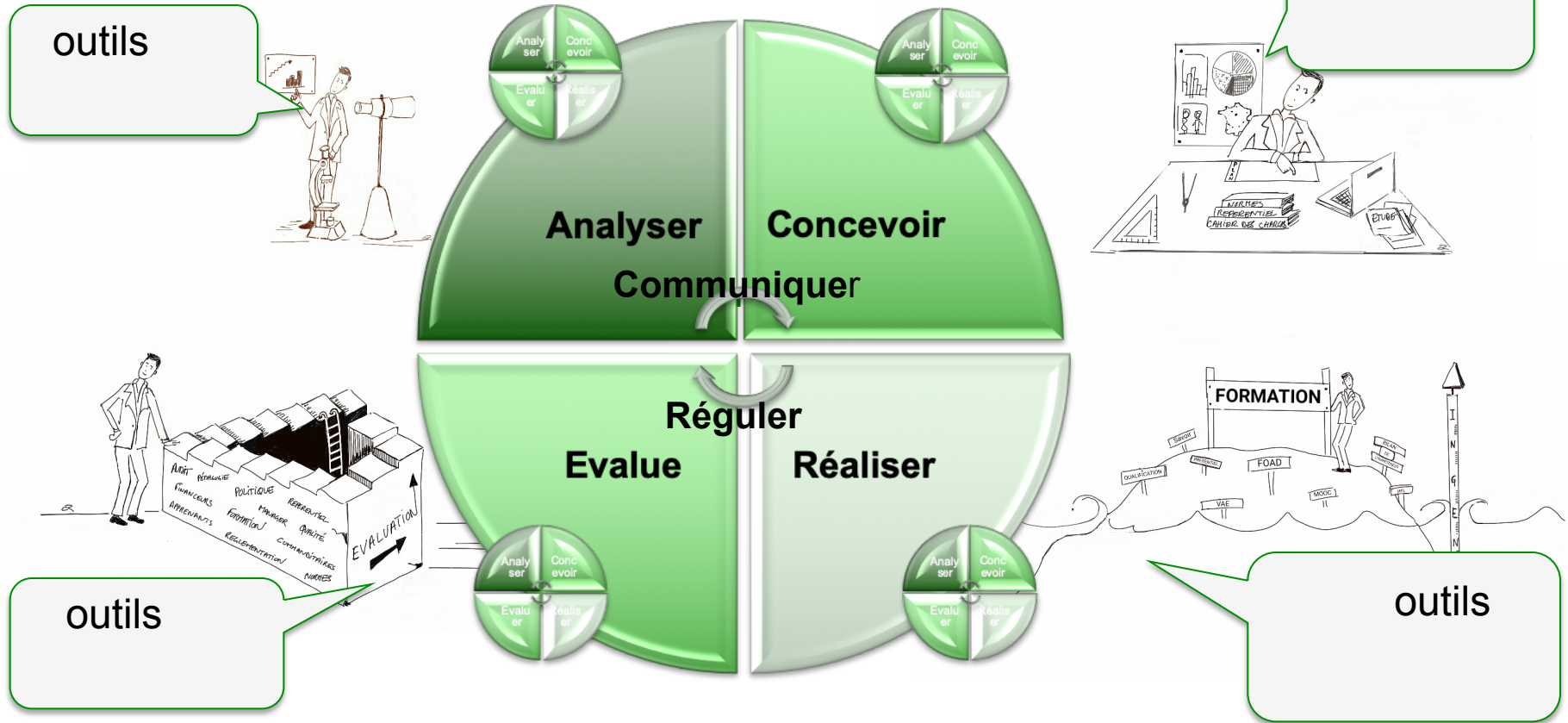
UN élément que je retiens de la rencontre :
point fort, surprise, confirmation, apport, suite, etc.

Ingénierie de formation : de ACRE à AC2RE

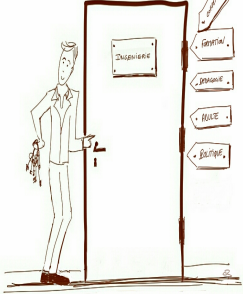
Une démarche socioprofessionnelle d'optimisation de la formation en quatre étapes.

Analyser – Concevoir – Communiquer – Réguler – Evaluer (ACRE)

Pour le développement des individus et des organisations



Ingénierie en formation et Ingénierie de la formation



- **L'ingénierie en formation** est l'art et la science de la reliance par la traduction et la transformation des contraires et des contraintes individuelles, collectives, organisationnelles et politiques pour l'apprentissage et le développement de chacun des trois niveaux, micro (individuel), méso (collectif ou organisationnel) et macro (politique ou territorial).
- **L'ingénierie de formation** est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement des organisations et des personnes. L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique).