

Patrick Colombo.Licence E
Lambesc 2002/2003

REGULATION DE LA FORMATION MULTIMEDIA

Dossier de validation à l'attention de Mme Jeanne Mallet,
Responsable de l'Unité d'Enseignement

SOMMAIRE

I - PRESENTATION DU DISPOSITIF DE FORMATION	3
IA - LE DONNEUR D'ORDRES	3
IB - L'ORGANISME DE FORMATION	3
IC - LA DIDACTIQUE ET LES MODALITES PEDAGOGIQUES.....	4
IC1 - L'adaptation de l'offre de formation.....	4
IC2 - Les regroupements pertinents d'apprenants.....	4
IC3 - Les supports	5
IC4 - Les stratégies.....	6
IC5 - Outils et matériels pédagogiques	7
IC6 - Durées, lieux et administration des stages	7
IC7 - La posture du formateur.....	8
IC8 - L'évaluation	9
II - PROPOSITIONS POUR UN DISPOSITIF DE REGULATION.....	9
IIA - Evaluation formative	10
IIB - Evaluation sommative	10
IIC - Le risque de la mise en doute	10
IID - Schéma synthétique du processus de régulation proposé.....	11
III - AUTO EVALUATION	11
IV - BIBLIOGRAPHIE.....	13
V – LISTES DES PIECES ANNEXES	14
1) Fiches objectifs.....	14
2) Fiches de positionnement	14
• Fiche de positionnement des connaissances en bureautique.....	14
• Fiche de positionnement des connaissances en traitement de texte	14
• Fiche de positionnement des connaissances en tableur.....	14

I - PRESENTATION DU DISPOSITIF DE FORMATION

Le présent dossier a pour objet l'étude de la mise en place d'un dispositif de formation en bureautique pour l'ensemble des personnels de la municipalité d'Aix-en-Provence, soit cent cinquante personnes. Les premières sessions de formation sont prévues pour le mois de juin et se prolongeront jusqu'au deuxième trimestre de 2004.

IA - LE DONNEUR D'ORDRES

Le Service Formation de la mairie d'Aix-en-Provence, conscient de la nécessité de formation initiale et continue pour ses employés utilisateurs d'un outil informatique s'imposant dans son administration, et après plusieurs expériences non concluantes avec différents partenaires, lança un appel d'offre, fin 2002, pour sélectionner l'organisme qui aurait en charge d'évaluer et d'améliorer les compétences en bureautique de ses agents municipaux. CFTM (Centre de Formation des Travailleurs de la Mine) fut choisi en avril. Outre l'excellence de ses prestations validée par une riche expérience en ce domaine, notamment auprès des charbonnages de France, la distinction de cette société fut motivée par sa proposition, inhabituelle dans le monde de la formation, d'une prise en charge administrative complète des questions de gestion de rotations de personnels en fonction de leurs besoins, des niveaux de connaissances et des impératifs de services. La constitution, en amont, des groupes cohérents de stagiaires, la préparation des suivis individualisés et des calendriers de sessions sur base de donnée a séduit par la garantie d'une optimisation de l'utilisation des temps de formation nécessairement serrés par rapport aux fruits qu'en retireront effectivement les apprenants. Leur accompagnement en aval est incluse dans l'offre grâce à la mise à disposition d'une aide en ligne. Cette prise en compte de la dimension temporelle, la fourniture du matériel informatique et la mise à disposition des locaux de cours pratiques ont convaincu également du sérieux d'une démarche globale.

IB - L'ORGANISME DE FORMATION

CFTM est une société créée en 1998. Son activité exclusive réside dans le domaine de la formation continue. Ses fondateurs sont d'anciens enseignants et responsables pédagogiques (25 ans d'expérience en moyenne) au Centre de Formation PERFORM des Houillères de Provence dépendant du groupe Charbonnages de France.

CFTM définit son action autour de plusieurs axes :

- L'exportation de son savoir-faire concernant les techniques minières.
- Des actions de formations à caractère social dans la région d'Aix-Gardanne agréées par le conseil Régional.
- Une spécialisation dans les formations techniques et spécialement les habilitations électriques pour lesquelles CFTM figure dans la liste recommandée par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie.
- Une activité de formations en bureautique depuis l'an 2000 s'orientant essentiellement vers les agents du secteur public. Cette ouverture s'est accentuée en 2002 par la prise de participation pour moitié du capital dans

FAST INFORMATIQUE, une société de formation et de distribution informatique située à Gardanne qui nous a accueillis pour notre premier stage dans le cadre de notre formation à la faculté d'Aix-Lambesc.

Les formations bureautiques bénéficient d'une croissance importante dans l'organisme et d'un investissement conséquent dans les techniques nouvelles de la communication, visioconférence sous Numéris et ADSL.

Contacts: CFTM — 15 Rue E. Vitria. ZI La Palun — 13120 GARDANNE.
Tél : 04 42 51 34 50
Fax : 04 42 65 92 52
Courriel : cftm2@wanadoo.fr

Direction: Aimé Donatini
Pierre Espuche
Jean Luc Turzo

Responsable Pédagogique : René de Santis, titulaire d'un DESS Consultant en Formations Multimédias passé en distanciel à la faculté de Lambesc.

IC - LA DIDACTIQUE ET LES MODALITES PEDAGOGIQUES

Les enseignements à caractère bureautique, chez CFTM, se fondent sur la volonté de trouver une réponse aux difficultés majeures génératrices de griefs propres à cette profession à savoir :

- Des enseignements inadaptés par rapport à l'émergence des besoins professionnels authentiques.
- Des groupes de formation non homogènes quant à leurs niveaux de pratiques personnelles
- La volatilité des acquisitions de connaissances.

IC1 - L'adaptation de l'offre de formation

Une initiation aux techniques de la bureautique dans un cadre de travail nécessite une approche générale de l'environnement numérique préalable à toute pratique des logiciels. Cette compréhension ne pourra être validée que par la maîtrise progressive des outils bureautiques (Excel, Word).

IC2 - Les regroupements pertinents d'apprenants

Cet objectif ne sera réalisé que par l'estimation des pré requis formulés au travers :

- Des **fiches objectifs** (Cf. annexe 1) envoyés aux Responsables de Services qui ont pour objet de faire préciser les niveaux de maîtrise à atteindre pour les agents envoyés en formation. Ils les complètent en accord avec les intéressés.
- Des **fiches de positionnement** (Cf. annexe 2) envoyées aux futurs stagiaires à partir desquels seront déterminés leurs niveaux initiaux de connaissances et le volume de la charge d'apprentissage en découlant.

Ces fiches doivent permettre la constitution de groupes de niveau cohérents afin d'éviter que certains participants ne constituent un "peloton" d'attardés alors que d'autres s'ennuieraient sur des modules de connaissances depuis longtemps intégrés à leurs pratiques quotidiennes. Cette étape est jugée très importante par l'organisme de formation car elle conditionne le bon déroulement ultérieur des stages. *La libre confrontation des solutions apportées par les différents participants d'un groupe de formation (le conflit socio-cognitif) entraîne une meilleure progression que lorsque la solution est apportée par le formateur.*¹

Il existe grosso modo trois groupes de niveaux : les utilisateurs occasionnels, les créatifs et ceux capables d'assister l'intervenant. Les indices de classement sont simplifiés et relèvent du bon sens comme la possession d'un ordinateur ou l'habitude de l'utilisation d'un scanner, par exemple.

On regroupera les agents partageant des objectifs pédagogiques communs à partir des profils dégagés par les fiches.

La constitution de ces groupes doit, bien entendu, tenir compte des impératifs de continuité des services ainsi que des souhaits et disponibilités personnels des agents et de l'encadrement. Donc, parallèlement, seront établis un planning des formations pour les groupes et les canevas des contenus, CFTM se chargeant de l'information, des convocations, du pointage des présences et des ajustements éventuels.

Apprendre (prendre d'autrui) c'est construire ensemble. Il s'ensuit que l'émergence du groupe est essentielle dans un processus de formation mais elle ne se décrète pas. Il faut néanmoins que l'intervenant réunisse les conditions propices, c'est à dire une relative homogénéité des objectifs des apprenants, de leurs niveaux techniques, de leurs grades et même de leurs âges de leurs affinités ou de leurs sexes en évitant tout facteur d'exclusion. Cette conception, bien que jurant avec nos convictions humanistes résulte d'une longue expérience des membres de CFTM dans la formation d'adultes sur de courtes périodes. L'apprenant doit se sentir rapidement à l'aise et libre de poser des questions au professeur et à ses camarades sans encourir de railleries. C'est le signe de la constitution du groupe qui doit se faire avec l'intervenant qui y est inclus sans antagonisme. Dans cette optique, le tour de table de présentation est strictement limité aux prénoms afin d'éviter les à priori néfastes à l'émergence du groupe. De plus, cette procédure présente l'avantage d'économiser un temps précieux. Notons que les effectifs du groupe ne doivent pas dépasser dix personnes à cause du nombre de postes disponibles et surtout afin de préserver la qualité de l'accompagnement individuels des apprenants.

IC3 - Les supports

L'ensemble des exercices effectués durant les sessions seront copiés sur livrets et disquettes et fournis aux stagiaires avec solutions et commentaires.

Les cours, qui ne suivent pas un schéma strict et rigide mais s'adaptent aux attentes de l'auditoire et aux interrogations issues de la pratique en classe, donneront lieu à la distribution en fin de séance de fiches technico pédagogiques préparées et reliées à l'avance (manuel éducatique), que l'apprenant conservera. Elles lui serviront de référentiel des connaissances de base.

L'enseignant rédigera, avec les apprenants, des fiches de synthèse quotidiennes. Ces derniers pourront y retrouver les informations complétées concernant les

1 Marc, E. cité par Ruano-Borbalan, J.-C. Page 373.

contenus abordés et travaillés en cours. Ces fiches les déchargent du souci de la prise de note difficilement compatible avec une manipulation non encore maîtrisée de nouvelles fonctionnalités. On retient 70 % de ce que l'on fait mais seulement 20 % de ce qu'on note...

Ces types de ressources ont été développés pour le Centre de Formation des Houillères de Provence dépendant des Charbonnages de France afin de pallier le problème posé par l'envoi en formation d'agents, de nombreux mois avant que ceux-ci ne perçoivent effectivement leur matériel. Un nouvel apprentissage non utilisé pendant une longue période n'a aucune chance de déboucher sur une appropriation au sens d'Abernot. Le recours à des supports enregistrés sur papier ou électronique permet à l'apprenant de se remettre dans la contexte dans lequel s'est déroulé la transmission des connaissances, leur acquisition. Cette révision, en rappel de situation, est propice à la reprise du processus cognitif d'apprentissage.

IC4 - Les stratégies

Des sessions de quelques jours ne permettent pas d'espérer atteindre une technicité opérationnelle immédiate dans les disciplines étudiées.

Elles ont pour objectif d'opérer chez l'apprenant une banalisation des outils afin de produire une mise en confiance et une volonté d'appropriation qui lui permettront d'aller chercher lui-même, par la suite, les solutions à ses problèmes.

Le principe pédagogique essentiel dans l'enseignement bureautique, revendiqué par CFTM, réside dans la recherche d'une dynamique intégrative des connaissances s'inspirant des fondements théoriques de la pédagogie par objectif. *Les formateurs qui s'inspirent de la pédagogie par objectifs préféreront disposer d'un tableau d'objectifs qu'ils suivront en fonction de la réceptivité du groupe des formés ou de leurs demandes. J Berbaum (P 113).*

Par exemple, une formation sur Excel ne doit pas, à leur sens, se dérouler en enchaînant séquentiellement des parties (formules, graphiques, base de données) sans aucun lien entre elles. On construira plutôt des tableaux simples qui deviendront de plus en plus complexes et qui offriront la possibilité de revisiter les notions acquises précédemment tout en intégrant de nouvelles qui seront à leur tour revues dans l'étape suivante. On s'astreindra à trouver des exercices fédérateurs dans lesquels les apprenants puissent se projeter, c'est pourquoi, CFTM scénarise les exercices d'application avec soin. On évite de proposer des cas "bateaux" mais on cherche à faire le liens avec les pôles d'intérêt des apprenants afin de nourrir les motivations mobilisatrice de ressources intellectuelles. Intéresser pour enseigner ou on n'apprend pas dans l'ennui mais dans le changement, tel pourrait être le credo issu d'années de pratique de formateurs expérimentés. Les gens en formation se retrouvent dans un processus de transformation coupant avec leurs habitudes et le formateur doit intégrer leurs paramètres de rupture. Si l'apprenant a été l'acteur consentant d'une aspiration au changement, ils adhéreront aux conditions mises en place par un environnement nouveau, des perspectives de modification de ses modes opérationnels, la remise en cause de ses savoirs pour les compléter etc. mais il se buttera en une position de refus si la formation lui a été imposée.

On peut dire qu'on apprend à la fois avec et contre les connaissances préalables de l'apprenant. Avec, car il n'y a pas d'apprentissage sans activation de structure de connaissances préalables. Contre, car ces structures ne peuvent se transformer que si elles ont été mises en conflit avec de l'information nouvelle. E Bourgeois & J Nizet (P 44)

Les grandes lignes des contenus effectifs des programmes seront la conséquence des desiderata exprimés dans les fiches. Bien que les intervenants conservent une liberté pédagogique totale, l'organisme de formation a la volonté de satisfaire le donneur d'ordre en faisant progresser son personnel du point de vue de ses compétences et de leur ressenti d'avoir appris quelque chose d'utile. On se situe dans le consensus et dans la recherche d'une formation idéale.

IC5 - Outils et matériels pédagogiques

- Un ordinateur de bureau par agent avec une configuration proche de celle qui lui est familière dans son environnement habituel du travail.
- Un système de duplication de l'écran du formateur qui va permettre d'éviter les ronflements habituels des vidéo projecteurs. L'apprenant pourra suivre les manipulations effectués par le formateur pour s'en inspirer. Il ne pourra pas interférer de manière intempestive sur celles-ci, évitant l'écueil de logiciels de prise en main de postes distants tels que Timbuktu ou PCanywhere, par exemple.
- La base de données « ADMIFORM » qui permet de gérer les sessions de formation par un suivi administratif individualisé et collectif des stagiaires. Cette base sous Access a été développée, en interne chez CFTM, comme outil de planification et d'archivage du parcours d'individus en formation modulaire à la carte. En effet, les personnels de la mine avaient la possibilité d'accéder au centre de ressources PERFORM de leur entreprise dans laquelle ils suivaient des modules de formation dans divers domaines techniques ou autres avec l'aide d'un formateur CFTM à demeure. Les modules personnalisés avaient été définis, au préalable, en concertation avec l'intéressé, sa hiérarchie et l'organisme de formation, en fonction des niveaux, des aspirations et des besoins. L'employé venait en salle de formation suivant ses disponibilités. Cette grande souplesse de l'offre de formation, pour s'allier à la rigueur nécessaire du suivi dans un cadre professionnel nécessita la mise en place d'une base de données puissante capable d'éditer les plans de formations, les exercices en relation avec l'état d'avancement de l'apprenant, les programmes, les objectifs ou le parcours actualisé de chacun. L'outil servait également à la gestion financière, depuis l'établissement des devis jusqu'à celui des facturations.
- Une hot line réservée (9H à 12H) fonctionnant après la formation pour aider l'apprenant à faire face à des difficultés d'utilisation diverses et/ou ponctuelles.

IC6 - Durées, lieux et administration des stages

Plusieurs types de stages sont envisageables avec des durées de deux ou quatre jours.

- Approche bureautique sur deux journées.
- Stages de quatre jours :
 - Excel initiation
 - Word initiation
 - Excel Perfectionnement
 - Word Perfectionnement

Ils recommandent, à des fins pédagogiques, la formule « 3+1 », à savoir des stages de trois jours pleins suivis, selon les besoins, la pratique personnelle et les impératifs de service d'une journée complémentaire, quelques semaines après. En effet, en phase d'appropriation, les apprenants se voient confrontés à des problèmes concrets source d'erreurs qui pourront être mises en commun et corrigées par un retour du groupe vers le formateur. L'erreur étant formative, qui plus est lorsqu'on a réfléchi soi-même longtemps sur la question.

Les stages se dérouleront dans le cadre de l'hôtel Amadeus à Célony près d'Aix, dans une salle attenante réservée à cette effet et équipée du matériel informatique nécessaire décrit plus haut.

IC7 - La posture du formateur

Penchons-nous à présent sur le parcours du responsable pédagogique de l'opération et sur sa posture de formateur telle qu'elle nous est apparue lors des entretiens qu'il nous a accordés pendant notre stage d'application dans son entreprise. René De Santis est économiste de formation. Il devint programmeur de gestion indépendant en 1986 mais ses compétences devenaient obsolètes suite à l'apparition de nouveaux systèmes d'exploitation qui rendaient nécessaire l'apprentissage de nouveaux langages. Il bifurqua alors vers des activités de formateur en informatique et, pour répondre à la demande de ses clients, diversifia ses prestations en assurant des remises à niveaux pour adultes en mathématiques et en français. Il y a deux ans, il a passé un DESS en consultant formation multimédia à la faculté de Lambesc en distanciel sur Webcity.

Il est resté un utilisateur de l'outil informatique dans l'âme et a eu à " subir ", dans sa carrière professionnelle, nombre de formations inadaptées dans cette discipline et a même renoncé, de ce fait, à un poste de Responsable Réseaux. Son expérience lui a appris qu'en matière de formation, la réussite résidait principalement sur une certaine manière d'aborder le groupe alliée à un choix judicieux d'exercices heuristiques bien scénarisés et concrets car l'attrait de la découverte est le moteur de la motivation de l'apprenant. Par exemple, si l'on étudie le publipostage dans Word, on proposera à un public de secrétaires, un exercice consistant à rédiger un modèle d'envoi en nombre d'invitations d'un député à ses collègues. Les mêmes exercices seront ensuite développés en tant que fils rouges au cours de la formation. Cela offre l'avantage de favoriser la consolidation des acquis en revenant sur les notions avec la possibilité de contrôle par le formateur de la bonne utilisation de ceux-ci.

Il ne se considère pas comme un répétiteur d'un quelconque manuel mais comme un facilitateur de transmission de savoirs où une part d'improvisation évoque une représentation théâtrale. Il se situe au niveau d'un médiateur et non pas d'un démiurge. Enseignant par transferts d'informations, il ne se pose pas en tant qu'éducateur. Ainsi, si un apprenant est capable de s'adresser à ses collègues pour donner des explications, il ne sera pas ressenti comme un concurrent. D'un point de vue didactique, le professeur n'est pas celui qui sait mais celui qui sait avant. Il renonce donc à un prestige de façade en intégrant le groupe, cassant les schémas classiques de contrats didactiques où les apprenants suivent le maître à la condition que celui-ci demeure infaillible, ce qui est impossible dans un contexte de foisonnement de savoirs en perpétuel renouvellement. Toutefois, il ne laisse jamais en suspens des questions précises même si les réponses doivent être différées car, dans ce type de relations entre apprenant et facilitateur, l'anxiété devant l'ignorance éventuelle vire à l'angoisse de se sentir incapable de savoir jamais si le "prof " lui-même ne sait pas, ce dernier ne faisant jamais l'objet d'une remise en cause du point de vue de ses compétences.

Rire favorise l'apprentissage quoique ce soit parfois mal perçu par des bailleurs d'ordre. C'est pourquoi, notre formateur s'efforce d'établir une ambiance ludique de complicité au sein du groupe qui fonctionne bien, en général, dans les administrations, auprès des employés, des ouvriers ou des dirigeants mais moins bien auprès de l'encadrement. Il se considère comme un spécialiste de l'initiation qui demande un surcroît de pédagogie mais ce type de formation est très peu demandé dans le privé. On semble s'orienter, dans le cas qui nous occupe vers un enseignement de type renseignement qu'il restera à confirmer par le dépouillement des fiches d'objectifs et de positionnement.

IC8 - L'évaluation

Nous avons vu que l'évaluation diagnostic des niveaux de connaissances d'entrée des apprenants, de leurs besoins et de leurs demandes ainsi que ceux de leur hiérarchie étaient assez bien pris en compte. Elle est formalisée et traitée à l'aide d'imprimés à compléter (les fiches objectifs et de positionnement) saisis ensuite sur base de donnée. Pour ce qui est de l'évaluation du dispositif par les apprenants, tant en ce qui concerne les ressources humaines que matérielles, l'équipe pédagogique n'a recours à aucun formulaire et exclue toute forme de critiques publiques de fin de stage. Elles offrent parfois le prétexte à de sombres "règlements de compte" dont les tenants et aboutissants peuvent lui échapper. On renonce, de même, à une grande messe convenue qui apportent peu tant les phénomènes d'influences des jugements faussent l'évaluation. Finalement, la seule et vraie régulation se passe autour de la machine à café ! Dans l'atmosphère détendue que la formateur aura pu instaurer, les apprenants se sentiront autorisés à exposer leurs remarques, propositions, inquiétudes, griefs etc. Le formateur s'en inspirera pour réguler sa prestation qui, on le rappelle, se fonde sur une bonne part d'improvisation à partir d'un canevas général.

L'évaluation formatrice des apprenants par le formateur pourra parfois se réaliser sur le mode de la plaisanterie, de manière verbale, par des renforcements positifs au sens de Skinner. D'ailleurs, souvent, ceux-là se prennent au jeu et créent l'émulation. Pour ce qui concerne la réutilisation effective des compétences nouvellement acquise, la modification comportementale signe du processus d'apprentissage ne se constatera qu'après coup, dans le cadre professionnel mais pas par le formateur car aucune certifications n'est prévue...

II - PROPOSITIONS POUR UN DISPOSITIF DE REGULATION

Il n'est pas de régulation sans évaluation. En effet, celle-là entend, à partir d'un décalage constaté entre les objectifs fixés et les résultats observés, soit de corriger l'action par un recadrage soit de redéfinir les objectifs. Encore faut-il se doter des outils pour recueillir lesdits résultats...

Dans un dispositif de formation, quel qu'il soit, les tâches d'évaluation devrait porter, à notre avis, sur les différents éléments matériels et humains engagés, d'un point de vue systémique, c'est à dire en envisageant les objets et les sujets mais aussi leurs interactions, évolutions ou productions. Elles devraient comporter, tout au moins, une partie d'évaluation formative sur les enseignants et leurs moyens et un volet évaluation sommative sur les résultats perceptibles chez les apprenants car, il n'est peut-être pas inutile de le rappeler, les termes du contrat commercial font référence à une volonté d'améliorer les compétences des agents municipaux. Toutefois, les

impératifs liés aux conditions matérielles nous imposent une utilisation efficace des temps de formation et d'éviter de mettre en œuvre des modalités à son détriment.

IIA - Evaluation formative

Le dispositif de formation que nous étudions va voir se répéter de nombreuses sessions aux déroulements similaires et semble présenter donc des conditions particulièrement favorables pour mener une action suivie de régulation profitable pour tous. Nous pensons que l'évaluation formative devraient donner lieu à l'édition de questionnaires à compléter par les agents à l'issue de leurs stages. Les termes pourraient être négociés avec le donneur d'ordre et comporter une partie d'expression libre afin de ne pas être trop directif et ne pas brider l'expression de retours d'informations originales éventuelles. Ils devraient, en toute rigueur et pour comparaison, revenir sur les attentes définies au départ dans les fiches objectifs et être visés par les Responsables de Services. Ces appréciations, ainsi que les résultats dont le recueil est décrit au prochain paragraphe, serviraient à l'équipe pédagogique pour son action de régulation de ses prestations, donnant lieu à des rapports d'activité à échéances déterminées à l'avance et transmises aux responsables formation de la mairie d'Aix. Une synthèse finale reprenant l'historique des modifications retenues et répertoriant les améliorations apportées suite à leurs mises en place pourrait ensuite figurer utilement au dossier de références de l'organisme de formation.

IIB - Evaluation sommative

D'autre part, l'évaluation sommative devrait également faire l'objet d'un traitement même succinct car les apprenants intègrent rapidement les clauses du contrat pédagogique tacite qui n'en prévoient nuisant, du même coup à la concentration des personnes les moins motivées. On peut imaginer la rédaction de questionnaires d'évaluation sommative (devoirs) ; ou bien encore des travaux concrets d'application (formule qui aurait notre préférence car elle n'empiéterait pas sur le temps de formation) conçus sous la responsabilité du formateur avec la collaboration des stagiaires qui devraient en connaître précisément les règles et indicateurs de notation dans un souci d'efficacité. Ces travaux seraient rendus, corrigés et renvoyés dans un délai assez court après la formation par courrier électronique.

Reste la question de la diffusion des renseignements relatifs aux progrès des stagiaires. René de Santis pense, qu'en règle générale, les informations sur les agents devraient être accessibles à la Direction car, en tant que payeur, elle doit pouvoir être mise au courant de leurs activités, le formateur n'étant pas tenu au secret professionnel. Nous serions plus circonspects, pour notre part. Nous pensons qu'hormis les graves problèmes de discipline, le contrat didactique devrait prévoir explicitement la confidentialité en ce domaine. Le formateur ne doit pas, à notre avis, se substituer aux DRH ni le stage devenir le lieu d'une quelconque sélection. La confiance mutuelle indispensable à l'établissement des groupes et à la qualité des conditions d'étude, aurait tout à y gagner.

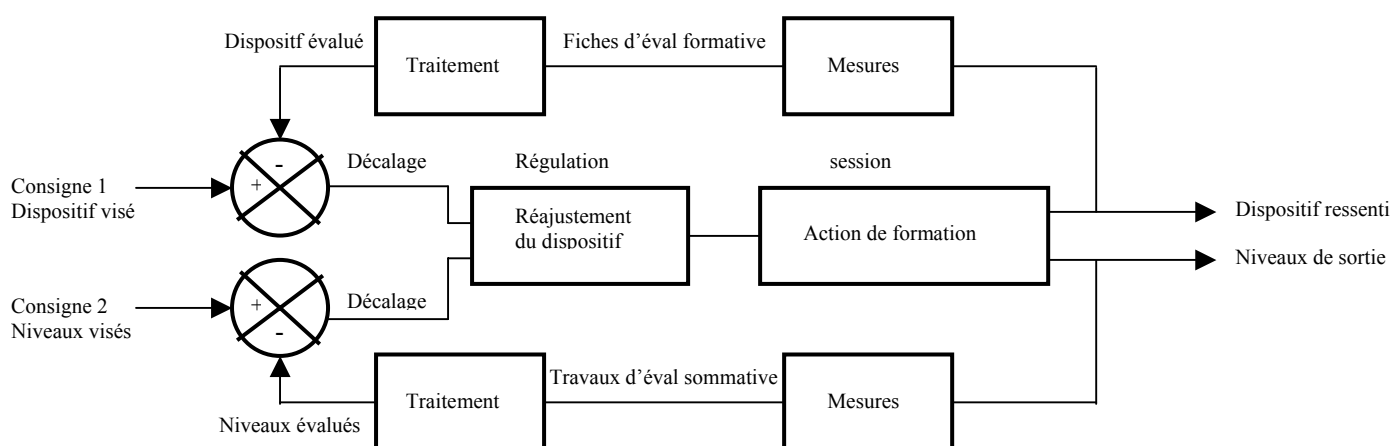
IIC - Le risque de la mise en doute

Si nous avons dit qu'il est indispensable de préserver l'apprenant, les formateurs, en revanche, devraient s'astreindre à un dépouillement transparent des retours d'informations via les questionnaires, de manière non nominative bien sûr, afin d'en dégager, sous le contrôle de leur client, les lignes forces et procéder aux régulations

dont nous avons parlé plus haut, au risque de s'exposer à des formes possibles d'appréciation à caractère négatif.

D'aucun pourrait nous objecter qu'un organisme de formation qui présuppose la perfectibilité de son dispositif pourrait apparaître comme peu sûr de lui et engendrer la défiance. Nous répondrons que des procédés mis en place sur une longue période, vont inmanquablement ouvrir le flan à des critiques et que les problèmes éventuels, s'ils n'étaient pas traités, auraient des conséquences sur la pérennité du système. Prévoir leur apparition et formaliser les procédures d'amélioration nous apparaît comme une méthode garant de sérieux chez des gens pragmatiques, bien plus que la foi en une perfection illusoire.

IID - Schéma synthétique du processus de régulation proposé



Nota : la consigne 1 n'est pas nécessairement fixe et peut-être révisée suivant les choix de l'équipe de formateurs en concertation avec le Service formation de la municipalité d'Aix. La consigne 2 varie suivant les groupes d'apprenants.

Le processus se répète à chaque session. Les boucles de régulation (retours d'informations) ne se ferment qu'à l'issue des sessions, dans la configuration que nous avons proposée. L'effet de la régulation de rang n s'appliquera donc sur la session de rang n+1 et ça constitue son point faible. D'un autre côté, la répétition du processus lui confère un caractère d'efficacité certain par l'affinage qu'il autorise.

III - AUTO EVALUATION

La concrétisation d'un projet de formation est assurément une expérience enrichissante lorsque on la vit de l'intérieur car s'y articulent nombre de questionnements qui se posent actuellement dans notre propre parcours de formation : quelle posture d'enseignant ? comment adapter l'offre à la demande de savoirs ? comment évaluer les résultats de son action ? quelle place pour le travail d'équipe ? etc. La façon professionnelle de les aborder par des formateurs expérimentés et formés aux sciences de l'éducation nous ouvre des perspectives intéressantes. Elles nourriront notre réflexion sur notre activité future de formateur. La présente contribution à ce début de processus a certes peu de chances de déboucher sur des réalisations concrètes mais telle n'était pas notre ambition au seuil de cette étude modeste. Il est vrai qu'évaluation et régulation sont les parents pauvres de la formation professionnelle continue et que ces aspects pourtant essentiels sont très souvent délaissés. Dans un contexte économique difficile, ils se

retrouvent au premier rang des postes d'économies de coût et donc de temps de travail, d'autant plus systématiquement que l'exigence des clients en matière d'évaluation n'est pas encore suffisamment affirmée. J. Mallet (P 63) indique que *pour 80% des entreprises, les seuls dispositifs existant aujourd'hui sont des évaluations plus ou moins informelles en fin de stage.*

Nous avons souhaité rendre compte, de manière exhaustive des faits relatifs au dispositif étudié afin que le lecteur puisse s'en faire une idée assez précise et soit à même d'en retirer pour lui-même des enseignements à mettre en parallèle avec les quelques éclairages théoriques que nous avons essayé d'en donner. Nous nous sommes appuyés, pour ce faire, sur les documents contractuels constitutifs du cadre du dispositif et sur le discours tenu par les auteurs autour de sa mise en place indiquant les orientations qu'ils valorisent dans le champ de la formation. Notre conduite de l'exposé et son contenu s'avèrent bien évidemment alimentés par notre formation à Lambesc et nos lectures. Sous les auspices de tels éminents auteurs, souhaitons que le résultat ait pu dégager des éléments de pensée personnelle pas trop dépourvus de quelque pertinence.

Un réel regret aura été de ne pouvoir assister ou participer au déroulement des formations. La confrontation du projet à la réalité, le moment où la procédure devient processus nous aurait certainement appris beaucoup sur le métier de formateur en situation et aurait de plus étoffé notre dossier.

IV - BIBLIOGRAPHIE

- Berbaum, J. (1989), *Apprentissage et formation*, Paris, PUF.
- Bourgeois, E. et Nizet, J. (1999), *Apprentissage et formation des adultes*, Paris, PUF.
- Mallet, J. (2001), *L'entreprise apprenante*, Aix-en-Provence, Editions du Département des Sciences de l'éducation de l'Université de Provence.
- Ruano-Borbalan, J.-C. (Dirigé par) (1998), *Eduquer et former*, Auxerre, Editions Sciences Humaines.

V – LISTES DES PIECES ANNEXES

1) Fiches objectifs

2) Fiches de positionnement

- **Fiche de positionnement des connaissances en bureautique**
- **Fiche de positionnement des connaissances en traitement de texte**
- **Fiche de positionnement des connaissances en tableur**