



Organiser et réaliser la formation en interne

- Vous voulez favoriser le transfert de savoir-faire maison au sein de vos équipes.
- Certaines compétences sont spécifiques à votre entreprise et détenues par des salariés experts.
- Vous ne trouvez pas sur le marché de la formation des stages qui correspondent à vos exigences.

Le FAFSEA vous propose une fiche technique et des outils pour vous aider à mettre en place de telles actions, en respectant les règles qui rendent ces actions imputables au titre de la participation au financement de la formation continue. Vous pouvez adapter ces outils à vos propres besoins.

La formation interne : définition

La formation interne est une action de formation organisée au sein même de l'entreprise, pour ses salariés, avec des formateurs eux-mêmes salariés de l'entreprise. Elle mobilise donc les compétences de salariés experts, les moyens techniques de l'entreprise, pour transmettre des savoir-faire ou des connaissances à un groupe de salariés plus novices sur le sujet. « *Tout se passe en famille* » pourrait-on dire.

Toute action de formation doit répondre à certaines obligations, notamment pour être imputable sur le budget de formation de l'entreprise.

Ce que dit la loi (circulaire DGEFP 2006/35 du 14 novembre 2006) :

« ... pour être considérée comme de la formation professionnelle continue au sens des articles L. 900-1 et L. 900-2, l'action doit se dérouler conformément aux modalités développées ci-dessus c'est-à-dire justifier d'un programme, d'objectifs préalablement déterminés, de moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement, et d'un dispositif permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats (article R. 950-4 du code du travail). L'entreprise doit en particulier préciser qui sont les formateurs, et de quelles expériences, formations ou qualifications ils disposent en rapport avec le domaine concerné justifiant de leur capacité de transmettre des connaissances ».



Attention, une action de formation interne doit viser un objectif de compétences professionnelles et avoir une certaine durée. Les actions de sensibilisation à la sécurité sur un poste de travail, d'information générale, de découverte d'un thème technique,... ne constituent pas une action de formation.





Organiser et réaliser la formation en interne

Organiser une formation interne : un processus rigoureux

Première étape : déterminer le besoin

Il s'agit de repérer quelles sont les compétences que l'on veut transmettre aux salariés « novices », plus précisément quelles sont les activités concernées, les savoir-faire qui sont en jeu, les modes opératoires, les conditions de travail dans lesquelles s'exercent ces activités, les connaissances théoriques qui sous-tendent l'action.

Ce repérage peut sembler fastidieux mais il est impératif, non seulement pour définir un « cahier des charges de l'action de formation » (voir modèle en annexe 1), mais aussi pour l'efficacité de la formation.

Deuxième étape : choisir le ou les formateurs

Qui dans l'entreprise détient les compétences (connaissances, savoir-faire, comportement professionnel, ...) que l'on veut transmettre ?

Ceux ou celles qui détiennent ces compétences sont-ils prêt(e)s à les transférer ?

Est-on organisé pour que cette formation puisse se dérouler dans de bonnes conditions ?

Les formateurs pressentis ont-ils suivi une « formation de formateur » ? Ont-ils des aptitudes pédagogiques (expliquer, démontrer, argumenter, reformuler, synthétiser, ...) ?

Conseils :

- De la même façon que l'on vérifie le professionnalisme d'un formateur lorsque l'on achète un stage chez un prestataire extérieur, il faut se poser les questions des aptitudes pédagogiques d'un formateur interne.
- Une liste des formateurs potentiels avec leur CV, leur expérience de formateur ou tuteur et les attestations de stages qu'ils ont suivis (notamment les formations de formateur) peut être dressée pour figurer dans les ressources formation internes.

2

Troisième étape : finaliser le programme et l'organisation de l'action de formation

A partir du cahier des charges (modèle en annexe 1), le (ou les) formateur(s) va (vont) définir un programme, avec des séquences, chacune ayant un objectif, des modalités pratiques, des supports pédagogiques. Il s'agit du « déroulé pédagogique » ou du « canevas » de la formation. Il sert au formateur à construire son action, à prévoir les modalités d'évaluation et de suivi du déroulement de l'action.

La synthèse du programme de formation (voir fiche proposée en annexe 2) est alors remise aux stagiaires.



Attention : à ce moment du montage de l'action de formation interne, il convient de respecter deux points particuliers !

- Consulter les instances représentatives du personnel (IRP) sur le projet de formation ;
- Si le programme de formation prévoit des séquences de formation pratique, sur un lieu de production, certaines précautions devront être respectées (le volet pratique doit être « intégré » au processus général de la formation, les IRP seront consultés et les éventuels produits obtenus, s'ils sont vendus, seront défalqués du coût de la formation).





Organiser et réaliser la formation en interne

A ce stade, le budget de la formation est étudié précisément, en dissociant ce qui tient aux coûts pédagogiques et ce qui tient aux coûts de formation. En effet, l'entreprise doit pouvoir justifier les dépenses qu'elle a engagées pour cette formation, notamment en cas de contrôle par les instances de la formation professionnelle (DIRECCTE). Un tableau préparatoire est proposé en annexe 3.

Quatrième étape : mettre en place la formation

Le formateur veillera tout particulièrement à deux aspects importants de la mise en place de la formation :

- Il prévoit une invitation ou convocation des salariés stagiaires à la formation pour confirmer leur inscription ;
- La logistique (salle, accueil, supports pédagogiques, repas, ...) est pensée pour le confort de travail des stagiaires et pour la convivialité.

Un modèle de convocation est proposé en annexe 4. Le programme de formation est obligatoirement joint à la convocation.

Cinquième étape : déroulé de la formation et évaluation

Pour que la formation interne conserve son caractère « imputable », ne pas oublier de faire signer une feuille d'émargement aux stagiaires, avec la contre-signature du ou des formateurs.

Un modèle de feuille d'émargement est proposé en annexe 5. La feuille d'émargement est soit signée à la fin de chaque séquence de formation et au minimum par demie journée.

Tout au long de la formation, les intervenants veillent à développer une pédagogie qui alterne les différents temps d'apprentissage, de confrontation d'expérience, de pause (éviter de donner l'image d'un cours scolaire). Il est également souhaitable de prévoir des séquences de « vérification » des acquis intermédiaires : par un QCM, une reformulation, un exercice simple, etc. Le formateur suit la progression du groupe.

A l'issue de la formation deux points importants sont à souligner :

- Le formateur prévoit une évaluation des acquis de la formation, c'est-à-dire qu'il mesure si les objectifs sont atteints en totalité ou partiellement. Attention, il ne s'agit pas d'un contrôle ni d'un examen mais bien d'une vérification des acquisitions professionnelles des stagiaires (d'où l'importance de bien avoir défini les objectifs au tout départ de la démarche) ;
- Le formateur demande par ailleurs aux stagiaires d'évaluer la formation (voir modèle en annexe 6) tant en termes de contenu que d'organisation ou de niveau d'atteinte des objectifs poursuivis.

Ces deux formalités ont le double intérêt de répondre à l'exigence réglementaire (évaluer) et de porter une analyse sur la formation (et les points d'amélioration possibles).

Enfin, une attestation de formation (voir annexe 7) est systématiquement remise à chaque participant à la fin de la formation.





Cas particulier : formation interne et contrat ou période de professionnalisation

Les contrats et périodes de professionnalisation sont des dispositifs de formation en alternance sous statut salarié. Elles permettent de combiner l'acquisition de connaissances, de savoir-faire et de comportements professionnels à la fois auprès d'un organisme de formation et d'une entreprise.

Toutefois, il est possible que certaines séquences de formation « théorique » puissent être dispensées par l'entreprise elle-même (certains savoir-faire, des connaissances techniques spécifiques), donc sous la forme de formation interne.

Dans ce cas de figure, l'entreprise doit créer un service de formation indépendant et pérenne et respecter les obligations réglementaires qui sont liées. Et ne pas oublier le tuteur en charge d'assurer le suivi du stagiaire en période de professionnalisation.

Ce que dit la loi (extraits)

« Les périodes de professionnalisation associent des enseignements généraux, professionnels et technologiques dispensés dans des organismes publics ou privés de formation ou, lorsqu'elle dispose d'un service de formation, par l'entreprise, et l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice en entreprise d'une ou plusieurs activités professionnelles en relation avec les qualifications recherchées » Article L6324-5 Modifié par LOI n°2009-1437 du 24 novembre 2009 - art. 23 (V)°.

« Un tel service de formation interne doit être constitué sous forme de structure pérenne, identifiée comme telle dans l'organisation de l'entreprise, et disposer de moyens dédiés (matériels, personnels). » Fiche A3 de la circulaire DGEFP 2006-35.

Ce que dit l'ANI sur la période de professionnalisation (extraits)

« Art.37. La période de professionnalisation est mise en œuvre sur la base des principes suivants :

- une personnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires,
- une alternance alliant des séquences de formation professionnelle, dans ou hors de l'entreprise, et l'exercice d'une ou plusieurs activités professionnelles, en lien avec la ou les qualification(s) recherchée(s) ; le suivi de cette alternance est assuré par un tuteur dans les conditions définies aux articles 138 à 141,
- une évaluation des compétences et des aptitudes professionnelles acquises... »

Quelques outils

En annexes se trouvent quelques « outils » qui permettront de structurer la démarche de formation interne :

- 1/ Cahier des charges de formation
- 2/ Trame de programme de formation
- 3/ Base de tableau de calcul des coûts de formation
- 4/ Modèle de convocation des stagiaires
- 5/ Modèle de feuille d'émargement
- 6/ Fiche d'évaluation d'une formation
- 7/ Modèle d'attestation de formation





Organiser et réaliser la formation en interne

Quelques recommandations pratiques (chek-list)

- La mise en place d'une formation interne peut être abordée de la même manière qu'une prestation de formation achetée à l'extérieur, exception faite de la convention de formation :
 - Une analyse de besoins la plus objective possible
 - Une définition précise des objectifs que l'on assigne à la formation
 - Un choix du ou des formateurs qui apporte(nt) leur expertise à l'action
 - Une démarche pédagogique qui permet d'atteindre les objectifs, avec une définition précise des moyens, des séquences, des outils / supports, des temps de mise en pratique qui constituent le « canevas pédagogique »
 - Les feuilles d'émargement, par ½ journée de formation
 - Des outils de suivi de l'action, d'analyse et des supports pédagogiques accessibles
- S'il n'y a pas nécessité d'une convention de formation pour la formation interne (le contrat entre l'entreprise et le prestataire), en revanche les formateurs internes doivent particulièrement prendre en compte certains aspects :
 - Sont-ils à même et désireux de transmettre leurs connaissances, leur savoir-faire ?
 - Ont-ils suivi une formation de formateur ?
 - Les Instances Représentatives du Personnel ont-elles été informées ?
 - La logistique de l'action (hébergement, salle, repas, supports, convocation...) a-t-elle été prévue pour permettre le confort de tous les acteurs ?
 - Si des travaux pratiques ont été prévus (et donc une production commercialisable par la suite), les coûts de la formation ont-ils été ajustés ?

En cas de besoin, n'hésitez pas à contacter votre Délégation Régionale du FAFSEA



Organiser et réaliser la formation en interne

Annexe 1

Trame de cahier des charges de formation (pour plus de détails voir le guide FAFSEA « Acheter des actions de formation »)

1 Préciser le contexte de l'action envisagée.

Pourquoi cette action ?

Quel changement ou quelle évolution justifie de penser à une formation ?

Quel service, quelle équipe, est concerné ?

Quelle compétence, quel savoir-faire doivent être développés ?

2 Préciser l'enjeu et les objectifs

A quoi la formation doit-elle répondre ?

Quel objectif concret doit-elle atteindre ?

A quoi verra-t-on que la formation aura été utile ?

Quel indicateur permettra de mesurer le résultat ?

3 Préciser quel public est concerné

De façon assez détaillée, donner les indications sur le public visé par l'action : nombre de personnes, répartition hommes/femmes, qualification, âge et ancienneté dans l'entreprise, principale expérience professionnelle, poste occupé.

6

4 Détailler les compétences à développer par la formation

Il s'agit de répondre à la question « à l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de mettre en œuvre telle nouvelle technique, d'adapter leur savoir-faire, d'utiliser tel matériel, etc. »

Quelles sont donc les capacités nouvelles attendues ?

5 Envisager les moyens techniques et les grands principes pédagogiques

Préciser si la formation peut se dérouler sur une ou plusieurs journées, par séquences courtes (2h) ou plus longues (1/2 journée), en continu (2 ou plusieurs journées d'affilée) ou en discontinu (plusieurs 1/2 journées espacées).

Préciser si la formation doit prévoir des tests, des évaluations de compétences en situation de travail.

Indiquer s'il est nécessaire de mobiliser du matériel, des équipements et les modalités de leur utilisation (prévenir les risques notamment).

6 Envisager qui peut intervenir ?

Nommer un formateur référent et prévoir quels intervenants viendront en complément. Si plusieurs intervenants sont prévus, veiller à bien définir le « qui fait quoi ? » et à la bonne coordination des interventions, sous la responsabilité du formateur référent.





Organiser et réaliser la formation en interne

Annexe 2

Trame de programme de formation

INTITULE DE LA FORMATION :

Objectifs de la formation : 1/

2/

3/

Nombre d'heures de formation : Soit en jours :

Dates de formation (début / fin) :

Lieux de déroulement de la formation :

SÉQUENCE DE FORMATION (INTITULÉ)	THÈME ET OBJECTIF	CONTENU	OUTILS ET MÉTHODES PÉDAGOGIQUES	FORMATEUR OU INTERVENANT

7

Modalités d'évaluation de la formation :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Annexe 3

Base de tableau de calcul des coûts de formation

3.1 Calcul des coûts pédagogiques

SALAIRE DU (DES) FORMATEUR(S)	COÛT UNITAIRE	NB HEURES D'INTERVENTION	COÛT HORAIRE TOTAL
Intervenant X	Salaire horaire brut chargé		
Intervenant Y			
Déplacement	Hébergement	Restauration	Coûts logistiques**
Intervenant X Km = SNCF ou Avion =			
Intervenant Y			
Coûts pédagogiques totaux	Nombre d'heures de formation	Nombre de stagiaires programmés	Coût pédagogique unitaire (€/heure/stagiaire)

Si la formation nécessite des temps de préparation longs pour les intervenants, on inclura un forfait horaire dans le calcul des coûts pédagogiques (dans la limite d'un plafond défini par les textes en vigueur).

8

3.2 Coûts de la formation

SALAIRE DU (DES) STAGIAIRE(S)	COÛT UNITAIRE	NB HEURES DE PRÉSENCE	COÛT HORAIRE TOTAL
Stagiaire 1	Salaire horaire brut chargé		
Stagiaire 2			
Stagiaire 3			
...			
Déplacement	Hébergement	Restauration	Coûts logistiques**
Stagiaire 1 Km / SNCF / Avion			
Stagiaire 2 Km / SNCF / Avion			
Stagiaire 3 Km / SNCF / Avion			
...			
Coûts de formation totaux	Nombre d'heures de formation	Nombre de stagiaires programmés	Coût total unitaire (€ / heure /stagiaire)
COÛT GLOBAL DE LA FORMATION			

** **coûts logistiques** : matériel nécessaire à la formation, matières premières, supports, location de salle, frais de secrétariat (limités au seul temps consacré à l'action), frais postaux, part de frais généraux (voir fiche pratique du CentreInfo pour les coûts logistiques imputables).





Annexe 4

Modèle de convocation des stagiaires

Identification de l'entreprise et/ou du service formation

A : Monsieur / Madame

Ou

Liste des stagiaires

Lieu :

Date :

Madame, Monsieur,

En accord avec votre responsable hiérarchique, nous avons le plaisir de vous convier à la formation :

- Intitulé de la formation :
- Dont l'objectif est de vous permettre :
- Qui se déroulera le/...../..... (ou du/...../..... Au/...../.....)
- À : adresse / salle
- À partir de heures

Le programme détaillé de cette formation vous est joint en annexe. Pour toute précision ou information concernant cette formation, vous pouvez vous adresser à :

Pour ce qui concerne les frais engagés à l'occasion de cette formation (déplacement, restauration, hébergement), nous vous invitons à suivre la procédure habituelle de l'ordre de mission et de la note de frais, en joignant la copie de la présente invitation.

Espérant que cette formation réponde à vos attentes et sachant pouvoir vous compter parmi les participants de cette formation ;

Veuillez...



Annexe 5

Modèle de feuille d'émargement

INTITULE DE LA FORMATION :

Objectifs de la formation: 1/

2/

3/

Dates de formation (début / fin) :

Nombre d'heures de formation : Nombre de jours :

Lieu où se déroule la formation :

SÉQUENCE DE FORMATION OU ½ JOURNÉE DE FORMATION	DATE ET HORAIRE	NOM / PRÉNOM DU STAGIAIRE	SIGNATURE DU STAGIAIRE

Remarque : prévoir une fiche d'émargement au minimum par demi-journée de formation.

Signature du (des) formateur(s)





Organiser et réaliser la formation en interne

Annexe 6

Fiche d'évaluation d'une formation

Cette fiche est à compléter par chaque stagiaire qui la remet ensuite au responsable de la formation.

Nom et Prénom du stagiaire :

(Si le stagiaire le souhaite, la fiche d'évaluation peut rester anonyme).

Rappel de la formation

INTITULE DE LA FORMATION :

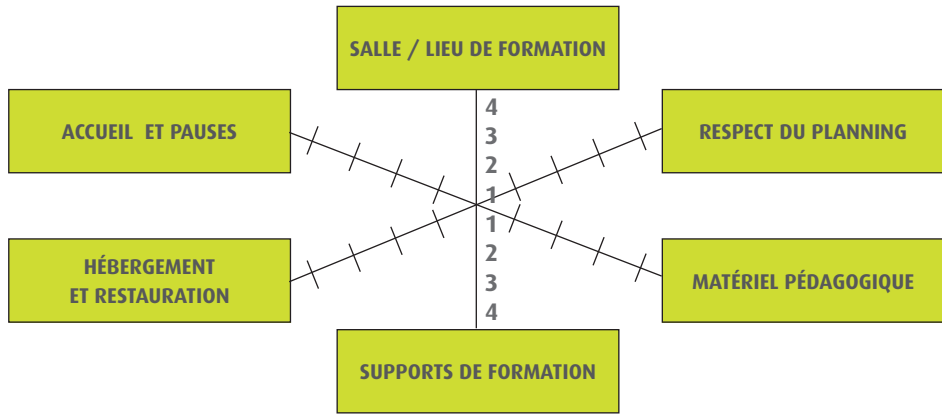
Objectifs de la formation: 1/
2/
3/

Nombre d'heures de formation : Soit en jours :

Dates de formation (début / fin) :

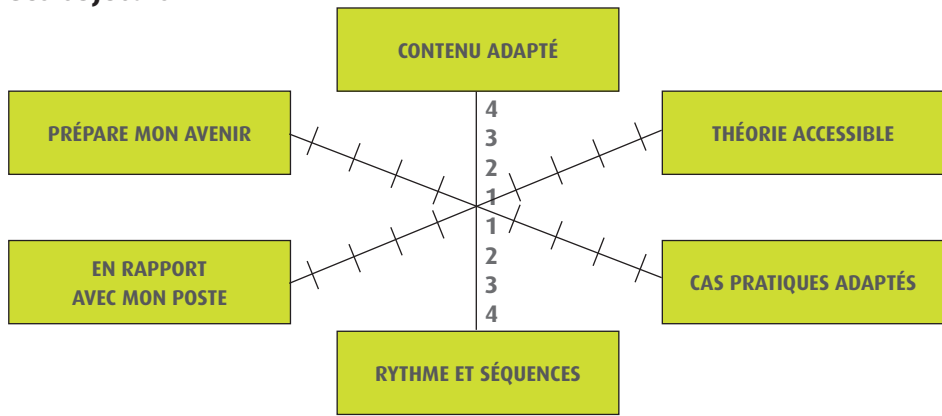
Lieux de déroulement de la formation :

Evaluation de l'organisation



11

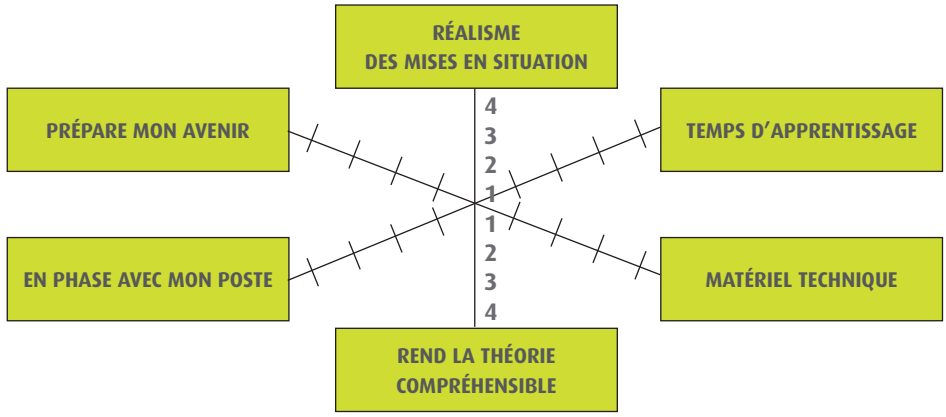
Evaluation des objectifs



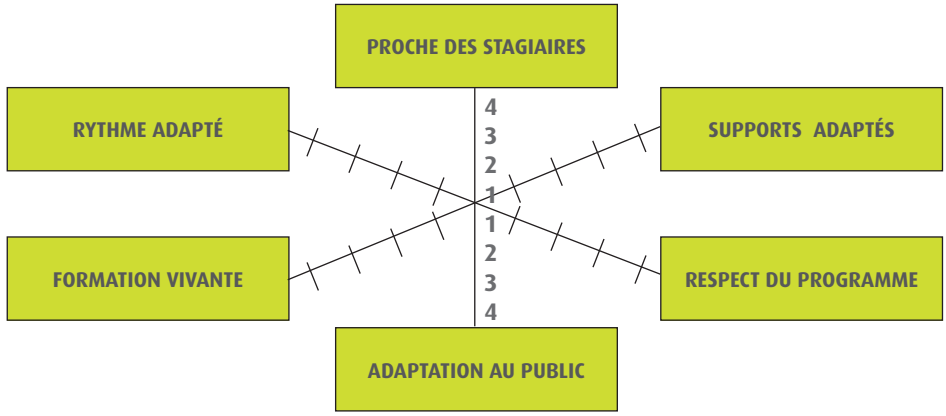
1 : Pas satisfait 2 : Peu satisfait 3 : Satisfait 4 : Très satisfait



Evaluation des situations professionnelles



Evaluation de la prestation



1 : Pas satisfait 2 : Peu satisfait 3 : Satisfait 4 : Très satisfait

Commentaires (votre avis général sur la formation suivie) :

.....

Besoins de formation exprimés (à l'issue de cette formation, souhaiteriez-vous participer à d'autres stages et sur quels thèmes ?) :

.....





Organiser et réaliser la formation en interne

Annexe 7

Modèle d'attestation de formation interne

Identification de l'entreprise

Je soussigné(e), dirigeant de l'entreprise
atteste avoir organisé la formation :

« intitulé de la formation »
« réalisée par »

d'une durée de, s'étant déroulée le ... / ... / (ou du ... / ... / ... au ... / ... / ...).

13

Monsieur / Madame :

- A suivi cette formation avec assiduité ¹
- A satisfait aux évaluations des acquis proposées par le(s) formateur(s)
- A obtenu le certificat « » délivré le / /.....
par l'autorité

Cette attestation est remise à M / Mme pour servir et faire valoir ce que de droit ².

Pour l'entreprise,
Le / /
A

Cachet de l'entreprise

Signature

¹ Rayer les mentions inutiles dans cette énumération
² Cette attestation sera insérée dans le Passeport formation du salarié

