

DECRET N°2015- 1062 /PRES-TRANS/PM/
MFPTSS portant adoption du guide
d'élaboration et de mise en œuvre de plans de
formation continue des agents des ministères et
institutions publiques.


**LE PRESIDENT DE LA TRANSITION,
LE PRESIDENT DU FASO,
PRESIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES**

*Visa CF me 00873
08/09/2015 DW*

- VU la Constitution ;
- VU la Charte de la Transition ;
- VU le décret n°2014-001/PRES-TRANS du 18 novembre 2014 portant nomination du Premier Ministre ;
- VU le décret n°2014-004/PRES-TRANS/PM du 23 novembre 2014 portant composition du gouvernement ;
- VU la loi n°013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la Fonction Publique et son modificatif n° 019-2005/AN du 18 mai 2005 ;
- VU le décret n°2013-1308/PRES/PM/MFPTSS du 31 décembre 2013 portant organisation du Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale ;
- VU le décret n°2015-145/PRES-TRANS/PM/SGG-CM du 09 février 2015 portant attributions des membres du Gouvernement ;
- Sur rapport du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale ;
- Le Conseil des Ministres de la Transition entendu en sa séance du 09 juin 2015 ;

DECRETE

Article 1 : Est adopté le guide d'élaboration et de mise en œuvre de plans de formation continue des agents des ministères et institutions publiques dont le document est joint en annexe.

Article 2 : Le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel du Faso.

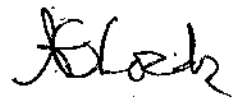
Ouagadougou, le 01 octobre 2015

Le Premier Ministre


Yacouba Isaac ZIDA



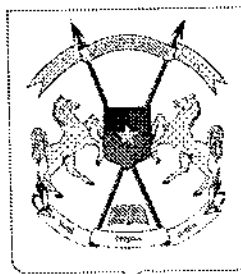
Le Ministre de la Fonction Publique,
du Travail et de la Sécurité Sociale


Augustin LOADA

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE
DU TRAVAIL ET DE LA SECURITE
SOCIALE

CABINET

SECRETARIAT PERMANENT DE LA
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION



BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

**GUIDE D'ELABORATION ET DE MISE EN
OEUVRE DE PLAN DE FORMATION CONTINUE
DES AGENTS DES MINISTERES ET
INSTITUTIONS PUBLIQUES**

juin 0000

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
SIGLES ET ABREVIATIONS	3
LISTE DES TABLEAUX	4
AVANT- PROPOS	5
I. LES FONDEMENTS DU PLAN DE FORMATION	7
II. PHASE PREPARATOIRE	8
III. PHASE DIAGNOSTIQUE	10
IV. PHASE DE CONCEPTION.....	16
V. PHASE DE VALIDATION ET DE DIFFUSION	20
VI. PHASE DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D'EVALUATION	20
CANEVAS DE REDACTION ET DE MISE EN ŒUVRE DE PLAN DE FORMATION.....	29
ANNEXES	30
GLOSSAIRE.....	41

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGRE	: Agence Générale de Recrutement de l'Etat
CAB/M	: Cabinet du Ministre
CASEM	: Conseil d'Administration du Secteur Ministériel
CGRH	: Conférence de gestion de ressources humaines
DAF	: Direction de l'Administration et des Finances
DGESS	: Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sectorielles
DGFP	: Direction Générale de la Fonction Publique
DMP	: Direction des marchés publics
DRH	: Direction des Ressources Humaines
ITS	: Inspection Technique des Services
MFPTSS	: Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale
PNRC	: Politique Nationale de Renforcement des Capacités
PSDMA	: Plan Stratégique Décennal de Modernisation de l'Administration
PTFP	: Plan Triennal de Formation du Personnel
SD	: Situation Désirée
SG	: Secrétaire Général
SI	: Situation Initiale
SP-MA	: Secrétariat Permanent de la Modernisation de l'Administration
TDR	: Termes de référence
GPEEC	: Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
VAE	: Validation des acquis de l'expérience

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Source d'information selon le type de données	12
Tableau 2 : Méthodes et outils	12
Tableau 3 : Modèle de contenu du rapport d'analyse de besoin	15
Tableau 4 : Canevas de présentation des actions de formation	18
Tableau 5 : Canevas de plan trienal de formation du	19
Tableau 6 : matrice fonctionnelle de suivi de l'exécution des actions de formation.....	24
Tableau 7 : récapitulatif des éléments d'évaluation par domaine et instruments d'évaluation.	

27

AVANT- PROPOS

L'une des missions du Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale est d'accompagner les départements ministériels et les institutions dans la gestion des ressources humaines. Dans ce souci, le ministère met à la disposition de l'administration publique le présent guide d'élaboration de plan de formation continue.

La réalisation du guide s'inscrit en droite ligne de la Politique nationale de renforcement des capacités adoptée par décret N°2010-145/PRES/PM/MCPF du 08 avril 2010.

Outil central de la politique de formation, le plan de formation est élaboré par chaque administration, pour mettre en cohérence l'ensemble des besoins de formation avec la vision stratégique de la formation. Il répond à l'un des objectifs de la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines et constitue un volet à part entière du plan d'actions de gestion notamment au titre des dispositifs d'accompagnement et de préparation à la mobilité.

L'objectif du guide est de proposer une méthodologie d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et évaluation des plans de formation. Il aux responsables des services publics et autres acteurs de pouvoir maîtriser les différentes étapes de l'élaboration d'un plan de formation. Ce guide constitue un outil pratique destiné principalement aux directions des ressources humaines dans le cadre de la planification des actions de développement des ressources humaines.

Ce guide décrit le processus d'élaboration depuis les fondements du plan de formation, le diagnostic des formations, le rappel des défis du ministère/institution, la définition des orientations stratégiques du plan de formation, la programmation des actions de formation, l'élaboration de la matrice de programmation des modules de formation, la budgétisation du plan de formation pour s'achever avec le dispositif de suivi-évaluation du plan de formation.

Je rends hommage à tous ceux qui, par leurs efforts, ont contribué à la réalisation du présent guide et invite les structures publiques à en faire pleinement usage.

Puisse ce guide contribuer à orienter les responsables des structures et principalement les gestionnaires des ressources humaines dans l'élaboration de leur plan de formation continue.

Pr Augustin LOADA

CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU GUIDE

Les ressources humaines occupent une place prépondérante dans la performance des organisations modernes. Il est donc indispensable de prévoir des stratégies de développement des compétences de ce capital humain. Ces stratégies dépendent des organisations et des choix spécifiques qui se traduisent souvent par des actions des formations contenues dans un plan de formation. C'est dans ce contexte que le MFPTSS, en sa qualité de coordonnateur des stratégies de développement des ressources humaines de l'Administration publique dans son ensemble, entend accompagner les ministères et institutions dans l'élaboration de leurs plans de formation à travers la réalisation du guide d'élaboration de plan de formation.

Le plan de formation correspond à l'ensemble des actions de formation ou de bilan de compétences retenus pour les agents.

Construire un plan de formation, c'est programmer toutes les actions que le ministère ou l'institution décide de mettre en place pour ses agents sur une période déterminée. Pour concevoir le plan de formation, la réflexion doit prendre en compte les étapes clés qui consistent à :

- identifier les besoins,
- vérifier la cohérence entre les besoins et les moyens mobilisés,
- classer les actions du plan de formation,
- planifier et organiser la formation,
- établir un budget et piloter la formation,
- évaluer les actions de formation.

Le plan de formation comprend trois(03) catégories de formations qui sont :

- les actions de formation qui visent l'adaptation aux postes de travail ;
- les actions de formations qui accompagnent l'évolution des emplois et visent le maintien dans l'emploi ;
- les actions de formation qui visent le développement des compétences et l'augmentation de la qualification.

L'objectif du plan de formation est d'organiser et de structurer la fonction formation dans les différents ministères/institutions. Il permet de consolider l'existant en terme de stratégie de développement des compétences, d'accompagner les organisations et les ressources dans la conduite du changement.

La formation continue qui devrait jouer un rôle déterminant dans la capacité des administrations à concevoir et à mener à bien leur stratégie est généralement objet d'improvisation et ne tient pas compte des besoins réels ni des bénéficiaires, ni des structures.

Le ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale a réalisé le guide d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de plan de formation

en vue de proposer une démarche répondant aux besoins de formation des administrations publiques.

Ce guide permettra aux ministères/institutions d'élaborer leur plan de formation. Il se veut un outil d'accompagnement des responsables des ressources humaines et un cadre de référence pour l'élaboration du plan de formation des différents ministères/institutions.

Le processus d'élaboration du guide a été participatif et marqué par la mise en place du secrétariat technique, composé des cadres du SP-MA chargés de faire toute recherche documentaire susceptible d'améliorer la rédaction de l'avant-projet de guide qui a fait l'objet d'un atelier de pré-validation où les représentants du Secrétariat général, de la DRH/MEF ; de la DRH/MASA, de l'ENAM et la DRH/MFPTSS étaient conviés.

L'atelier national de validation du projet de guide qui a regroupé les Directeurs des ressources humaines (DRH) des départements ministériels et des institutions ainsi que des personnes ressources s'est tenu à Ouagadougou 06 février 2015.

Le présent guide s'articule autour des fondements de la formation (I), de la phase préparatoire (II), de la phase de diagnostic (III), de la phase de conception (IV) et de la phase de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du plan de formation (V).

I. LES FONDEMENTS DU PLAN DE FORMATION

Les fondements sont les principales orientations autour desquelles le plan de formation s'adosse au niveau national et sectoriel pour la formulation des programmes/actions de formation.

I.1. Au niveau national

- La Politique Nationale de Renforcement des Capacités (PNRC 2010-2020) dont l'axe 2. point - e relatif aux domaines d'actions prioritaires vise à favoriser l'accès de tous les agents de l'administration publique à la formation.
- Le plan de formation doit aussi prendre source dans le **Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (PSDMA)** en ce sens qu'il prévoit en son axe 2 la valorisation et le renforcement des capacités des ressources humaines au centre de ses préoccupations. La valorisation et le renforcement des capacités des ressources humaines de l'Administration s'entendent de l'amélioration des capacités opérationnelles et intrinsèques des ressources humaines et du renforcement des capacités de l'administration dans le pilotage des politiques de développement.

Le plan de formation se doit d'être en cohérence avec la **Politique nationale de renforcement des capacités**. En effet, l'option de renforcer les capacités des ressources humaines publiques apparaît comme une condition sine qua non à remplir pour améliorer la réalisation des objectifs des politiques du Gouvernement au sein des départements ministériels et institutions.

I.2. Au niveau sectoriel

Le plan de formation doit être en cohérence avec les objectifs et les priorités en lien avec les missions des ministères/institutions. Il doit se référer aux politiques sectorielles du ministère et à tout autre document stratégique d'intervention du ministère/institution.

I.3. Orientations stratégiques en matière de formation

Les orientations stratégiques ont pour but de faciliter la formulation des objectifs du plan de formation et l'ensemble de sa planification.

Les orientations stratégiques de la formation constituent une vision que le Ministre/Président d'institution souhaite atteindre en matière de performance de ses ressources humaines. Il s'agit de préciser la direction à prendre en vue d'une contribution efficace des ressources humaines à la réalisation des axes stratégiques du ministère, le moyen étant la formation.

Elles peuvent être dégagées après consultations des documents suivants :

- la politique de formation,
- le plan stratégique de développement des ressources humaines,
- les politiques sectorielles,
- les recommandations issues du CASEM,
- tout autre document d'orientation.

II. PHASE PREPARATOIRE

Il s'agit de l'ensemble des mesures préalables pour permettre et faciliter l'élaboration du plan de formation. La phase préparatoire va de la prise de l'initiative à la mise en place d'une structure de coordination du processus.

II.1. Affirmation de la volonté politique

Au regard de l'importance que revêt le volet formation en matière de renforcement des compétences, se doter d'un plan de formation est une décision stratégique. Il importe donc que la volonté du chef de département ministériel/institution soit affirmée en vue de la mobilisation des ressources nécessaires à l'élaboration du plan.

II.2. Mobilisation des ressources

Avant toute initiative d'élaborer un plan de formation, les directions des ressources humaines doivent s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires à la conduite de l'activité. Les ressources peuvent provenir du budget de l'Etat ou d'autres sources de financement en fonction des opportunités offertes.

Le budget pour l'élaboration du plan de formation pourrait comprendre :

- la prise en charge des différents acteurs ou du comité de rédaction quand il s'agit d'acteurs publics ;
- les frais des prestations du bureau d'étude quand l'activité est externalisée ;
- tous les autres frais entrant dans le cadre de l'élaboration du plan de formation.

II.3. Mise en place du comité de rédaction ou de suivi

Le comité dont les membres sont nommés par arrêté ministériel ou par décision du président de l'institution constitue la structure de rédaction ou de suivi de l'élaboration du plan de formation. L'arrêté ou la décision précise la composition, les missions et les attributions du comité.

Il est important que dans le comité, le ministre ou le président de l'institution soit représenté par un membre de son cabinet pour lui tenir informé de toute évolution du dossier et requérir en permanence ses nouvelles orientations.

Le comité peut associer des personnes ressources pour l'élaboration du plan de formation.

II.4. Elaboration des termes de référence

Les termes de référence pour l'élaboration du plan de formation sont proposés par la direction des ressources humaines de l'administration, validés par le comité et approuvés par le premier responsable du ministère/institution.

Ces termes de référence fixent les objectifs, les attributions et précisent le calendrier de la mission confiée au comité de rédaction du plan de formation. Ils permettent aussi de lancer les appels d'offre pour le recrutement d'un consultant ou de transmettre les demandes d'appui technique au MFPTSS.

II.5. Réunions de cadrage et de lancement

Les réunions de cadrage et de lancement consistent à regrouper l'ensemble des responsables du ministère/institution pour présenter le processus d'élaboration du plan de formation et la démarche méthodologique envisagée. Elle donne l'occasion de préciser aux parties prenantes ce qui est attendu d'elles en termes de données à collecter, de travaux à mener et de recueillir leurs avis sur la conduite du processus.

II.6. Rôle des acteurs

Toute la procédure d'élaboration du plan de formation jusqu'à son évaluation concerne les acteurs principaux dont les tâches sont présentées ainsi qu'il suit :

- Le **MFPTSS** à travers le **SP-MA** : Il joue un rôle d'appui, d'accompagnement technique et financier dans l'élaboration des plans de formation.
- le **comité de rédaction** : il est l'instance technique chargé entre autres:
 - ✓ de valider les termes de référence ;
 - ✓ d'assurer la communication auprès des acteurs ;
 - ✓ de rédiger et d'analyser les rapports d'étapes ;
 - ✓ d'organiser les ateliers de validation du plan de formation.
- le **comité de suivi** : il est chargé de valider les termes de référence et de suivre l'élaboration et la mise en œuvre du plan.
- la **Direction des ressources humaines** : Elle pilote l'ensemble du processus d'élaboration du plan de formation. Elle joue un rôle prépondérant depuis l'élaboration des termes de référence jusqu'à l'adoption du plan de formation.
- les **partenaires techniques et financiers** : ils peuvent apporter un appui technique ou financier au cours du processus.
- Les **partenaires sociaux** : ils ont un rôle de suivi de toutes les étapes d'élaboration du plan de formation et d'interface.
- Le **consultant** : il apporte son expertise au ministère/institution conformément aux termes de référence de l'étude.

III. PHASE DIAGNOSTIQUE

Le diagnostic consiste à identifier les besoins et les analyser au regard des fondements en vue de faciliter la prise de mesures appropriées. Dans cette partie, il s'agira de :

III.1. Clarifier la demande

Il s'agit de questionner le ministre ou le président de l'institution pour orienter le projet de formation afin d'identifier ses intentions, ses attentes et les acteurs pour lesquels les formations seront destinées.

A ce moment-ci, ce qui importe c'est de questionner le problème (et non pas la solution) et de trouver le besoin derrière la demande. Il faut recadrer la demande sous forme de besoin, compris entre un résultat visé et un résultat actuel.

III.2. Planifier la collecte des données

La plupart des projets commencent avec un bon plan. Pour cela, il faut connaître les objectifs, les échéances, les ressources nécessaires.

Planifier la collecte d'information, c'est :

- *Identifier les variables à étudier*

Les variables sont les sujets sur lesquels portera le questionnement relatif à l'analyse des besoins. Des précisions sur celles-ci sont à la base de la stratégie d'intervention / de formation qui sera proposée.

Ces variables peuvent être :

- ✓ la performance visée et actuelle de la structure ;
- ✓ les causes des écarts constatés ;
- ✓ les solutions envisagées pour résorber les écarts ;
- ✓ les enjeux de l'organisation ;
- ✓ les publics cibles (par catégorie, par emploi, sexe, ancienneté, etc.) ;
- ✓ les compétences visées et actuelles des agents ;
- ✓ les objectifs individuels et collectifs poursuivis ;
- ✓ les conditions de transfert en milieu de travail.

- *Préparer les questions*

Le plus important est de bien préparer les questions. Il sera facile ensuite d'identifier les sources d'information, le type d'analyse (si) requise et les moyens appropriés. Un questionnaire validé pourra servir comme point de départ à l'ensemble des rencontres.

- *Identifier les sources d'information, choisir les types d'analyse, les moyens et les outils*

Cela varie avec la nature des problèmes, la documentation disponible, les ressources humaines, le temps dont vous disposez, etc.

A titre d'exemple, voici une liste pour organiser la recherche.

Pour recueillir les différents types de données, il faut se référer au tableau ci-dessous.

Tableau 1: Source d'information selon le type de données

Types de données	Sources d'information
Données objectives provenant principalement de systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> - rapport d'activités - rapport de formation - rapport d'évaluation des performances des agents - rapport de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), - les fiches de poste, - le bilan social et des ratios sociaux, et autres statistiques, - les rapports d'audit social et d'audit organisationnel, - le rapport sectoriel de la conférence de gestion de ressources humaines (CGRH), - les documents de budget, - les manuels de procédures, - etc.
Données subjectives (provenant des personnes)	<ul style="list-style-type: none"> - les responsables de structures - les personnes ressources - le public cible - les collaborateurs - les spécialistes en ressources humaines

Après la collecte des données, celles-ci seront analysées à l'aide des méthodes et outils du tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Méthodes et outils

Objets d'analyse	Méthodes / moyens	Outils
<ul style="list-style-type: none"> - tâche - contenu - compétences - résultats - performance - publics cibles - incidents critiques - rapports divers 	<ul style="list-style-type: none"> - groupe focus - entrevue - questionnaire - observation - lecture et documentation 	<ul style="list-style-type: none"> - guides - répertoires - listes - descriptif d'emploi - taxonomie d'objectifs

Les trois moyens les plus utilisés sont les groupes focus, l'entrevue et le questionnaire.

- *Lister, prioriser, et organiser les activités*

Après avoir recensé les différentes activités réalisées pour la collecte des données, il s'agit de hiérarchiser et de planifier leur mise en œuvre.

- Estimer le temps et le budget requis

Pour chaque activité évaluer la durée et les coûts y afférents.

III.3. Préparer les rencontres et concevoir les instruments

Pour obtenir un maximum de résultats, il faut :

- préparer les documents,
- rédiger les ordres du jour,
- se préparer à animer une séance de travail individuelle ou de groupe,
- rédiger un questionnaire,
- organiser la logistique liée aux rencontres, etc.

III.4. Collecter les données

La collecte des données peut se faire de manière collective ou de manière individuelle.

FICHE COLLECTIVE DE RELEVÉ DE BESOINS DE FORMATION

Année 20..

Nom, prénom du responsable de service :	Service :
---	-----------

Axes de développement du service (impliquant une évolution des savoirs et/ou des pratiques Professionnelles)	Quelles sont les compétences nécessaires au projet du service ?	Formation envisagée	Public à former (agents, groupe d'agents)	Période souhaitée	Ordre de priorité

Signature du responsable de service :

FICHE INDIVIDUELLE DE RELEVÉ DE BESOINS DE FORMATION

Structure / service interviewé : le: / /

Nom : Prénom : Fonction / poste :

1 - Quelle est l'action souhaitée ?

.....

2 - Comment le besoin a-t-il été identifié ?

Demande personnelle	<input type="checkbox"/>	Initiative de la part du chef de service	<input type="checkbox"/>
Suite à l'évaluation annuelle	<input type="checkbox"/>	Suite à un audit	<input type="checkbox"/>
Suite à un stage	<input type="checkbox"/>	Suite à des sondages ou enquêtes	<input type="checkbox"/>
Suite aux résultats sur objectifs	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

3 - Qu'est ce qui justifie la demande ?

Manque d'habiletés et de connaissances	<input type="checkbox"/>	Absence ou manque de motivation	<input type="checkbox"/>
Evolution technologique ou scientifique	<input type="checkbox"/>	Evolution stratégique des missions	<input type="checkbox"/>
Changements à l'intérieur du système ou dans le travail	<input type="checkbox"/>	Instauration de nouvelles normes gouvernementales	<input type="checkbox"/>
Baisse de la qualité du travail ou du rendement du département ou de l'organisation	<input type="checkbox"/>	Autres motifs	<input type="checkbox"/>

4 - Quels sont les objectifs que vous souhaitez atteindre par cette action ? Préciser les résultats chiffrés ou comportementaux attendus ?

1.....
 2.....
 3.....

5 - Comment cette formation répond-elle aux objectifs du service ?

1.....
 2.....
 3.....

6 - Quels sont les manques et les risques encourus sans cette action ?

7 - De quel type de formation s'agit-il ?

- Formation métier
- Outil informatique
- Formation managériale

8 - Préciser le degré de priorité (à remplir par le Chef de service)

Très urgent	<input type="checkbox"/>	Assez urgent	<input type="checkbox"/>	urgent	<input type="checkbox"/>
Un peu urgent	<input type="checkbox"/>			Non urgent	<input type="checkbox"/>

III.5. Réaliser l'analyse

Cette étape vient enrichir les éléments d'information contenus dans les étapes précédentes. Pour documenter le besoin, les types d'analyse couramment utilisés sont :

- l'analyse du public cible concerne l'emploi, le niveau d'étude, l'expérience, l'âge, le sexe, la catégorie professionnelle, la répartition géographique, etc. (se référer aux rapports CGRH);
- l'analyse des tâches consiste à examiner les tâches non exécutées ou qui posent problèmes ;
- l'analyse du contenu concerne les connaissances requises (savoir, savoir-faire, savoir être requis) pour réaliser les tâches ;
- l'analyse des compétences concerne les aptitudes/habiletés requis pour faire un travail.

III.6. Analyser les résultats

Généralement, l'analyse des réponses se fait en fonction des questions posées et du but poursuivi par l'exercice. Pour en tirer des conclusions et proposer des solutions, un cadre d'analyse est nécessaire et le travail se fait en deux grands moments :

- la compilation et la classification des données recueillies qui consistent à dégager les idées principales et les classer de façon à les rendre compréhensibles par le plus grand nombre ;
- l'évaluation des besoins de formation ou d'amélioration de performance.

III.7. Restituer et valider le rapport

Le comité de rédaction ou le consultant devra, au cours d'un atelier de validation regroupant les différents acteurs, présenter le rapport d'analyse aux parties prenantes suivant le canevas ci-dessous.

Tableau 3 : Modèle de contenu du rapport d'analyse de besoin

1. Une introduction ou mise en contexte	Où vous exposerez la demande initiale, le contexte
2. Une description de la problématique	Où vous exposerez le problème, les causes, les personnes visées, les impacts sur l'organisation, etc.
3. La méthodologie	Où vous décrierez brièvement vos sources d'information, vos étapes, vos méthodes, la durée de l'analyse, etc.

4. Les résultats obtenus	Où vous relèverez les principaux constats et résultats d'analyse par rapport à l'ensemble des variables apparaissant dans le cadre d'analyse.
5. Les recommandations	Où vous indiquerez les solutions préconisées pour régler la problématique analysée. Distinguez clairement ce qui relève et ne relève pas du domaine de la formation. Pour les solutions de formation, indiquez clairement les objectifs poursuivis pour le public visé, les conditions préconisées pour le transfert au travail.
6. Un plan et échéancier de travail	Où vous exposerez brièvement les prochaines étapes, les ressources requises, l'échéancier prévu pour la conception et la formation.

IV. PHASE DE CONCEPTION

Il s'agit de concevoir le plan de formation à partir du rapport d'analyse des besoins validé en partant des orientations stratégiques, définir :

- les objectifs du plan de formation,
- les axes de formation,
- les modules de formation,
- la budgétisation du plan de formation,
- etc.

IV.1. Objectifs du plan de formation

Les objectifs doivent être déclinés en objectifs généraux et en objectifs spécifiques.

L'objectif général découle des orientations stratégiques. Il est subdivisé en plusieurs objectifs spécifiques.

Les objectifs spécifiques sont les objectifs à atteindre à travers la mise en œuvre du programme. Le lien doit être continu entre l'objectif global et les objectifs spécifiques qui lui sont assignés.

Exemples d'objectifs

Objectif général : accroître les capacités managériales et opérationnelles des ressources humaines dans le but d'assurer leur contribution efficace à la promotion d'une économie compétitive et moderne soutenue par des finances publiques performantes et dynamiques.

Objectifs spécifiques :

- renforcer les compétences techniques nécessaires pour l'exécution des activités des divers postes de travail ;
- assurer un encadrement de qualité au secteur de l'économie et des finances.

IV.2. Actions de formation

Il s'agit de présenter les actions de formation en les regroupant dans les trois catégories réglementaires :

- les actions de formation qui visent l'adaptation aux postes de travail ;
- les formations qui accompagnent l'évolution des emplois et visent le maintien dans l'emploi ;
- les actions de formation qui visent le développement des compétences et l'augmentation de la qualification.

Pour chaque action inscrite au plan, il convient de préciser :

- les objectifs de formation, en faisant clairement référence aux compétences visées ;
- quelques éléments de contenus et de méthodes d'organisation (formation modulaire, formation-action, formation ouverte à distance...)
- les personnels concernés : postes occupés, effectifs
- leur durée et le calendrier prévisionnel. Lorsque c'est le cas (pour des actions qui visent le développement des compétences) indiquer la durée prévue hors temps de travail et la durée pendant le temps de travail.

L'action est un regroupement de modules/thèmes qui se rapportent à un domaine bien précis. Il est pluriannuel (trois ans).

La détermination des actions de formation d'une structure doit procéder de :

- la hiérarchisation des besoins de formation en fonction de leur degré de priorité ;
- l'articulation entre les modules et les actions ;
- la mise en adéquation des moyens prévus pour la mise en œuvre des modules de formation avec les objectifs stratégiques ;
- du découpage pluriannuel de la programmation des modules de formation selon un échéancier cohérent réaliste et progressif.

Tableau 4 : Canevas de présentation des actions de formation

Actions de formation	Objectifs	Structures concernées		Durée	Calendrier	Cout prévisionnel		
		Service	Postes concernés			Salaires	Pédagogie	Frais
Types d'action et intitulé	Objectifs de formation			En heures	Année, mois			
I-Adaptation au poste								
II-Evolution des emplois ou maintien dans l'emploi								
III-Développement des compétences								
Total								

Les actions peuvent être regroupées en fonction des emplois spécifiques et des emplois interministériels. Le canevas de planification (cf. **annexe 3**) va comporter les informations telles les thèmes, le public cible, les durées, les budgets, etc.

Exemples d'actions

- action1 : formations d'accompagnements des politiques et stratégies des économies et finances ;
- action 2 : formations à la maîtrise des outils de gestion du ministère concerné ;
- action 3 : formations spécifiques.

IV.3. Modules

Les modules sont les thèmes centraux de formation qui sont réunis au sein des actions. Les modules de formation sont les thèmes/actions de formation à mettre en œuvre pour répondre au besoin central de formation que l'action se propose de résoudre. Le lien doit être continu entre l'objectif du plan de formation auquel l'action se rapporte et les modules qui lui sont assignés.

Ils doivent rester en nombre limité pour garantir la lisibilité de l'action et faciliter sa gestion. Les modules expriment les priorités qui permettent d'atteindre les finalités de l'action. Ils doivent être assortis d'objectifs pédagogiques adaptés.

Exemples de modules de l'action 1 : formations d'accompagnements des politiques et stratégies des économies et finances ;

- **module1.1** : développement organisationnel du ministère ;

- **module1.2** : management stratégique des organisations ;
- **module1.3** : mobilisation des ressources humaines.

IV.4. Budgétisation

La budgétisation du plan de formation doit se faire par action et les modules de formation suivant l'année. Les modules de formation des différentes actions doivent être valorisés par des coûts.

L'évaluation du coût de réalisation d'un module de formation doit s'accompagner d'une réflexion nécessaire sur l'équilibre entre les coûts unitaires, le volume de moyens, la qualité de service et les délais. Elle consiste à évaluer les coûts directs et indirects liés à la formation.

- Les coûts directs comprennent :
 - ✓ les coûts des formateurs (honoraires, frais de transport, perdiem, ...) ;
 - ✓ les coûts du personnel ou service de soutien à la formation (secrétariat, matériel audiovisuel, techniciens, traduction, interprétation, impression, etc.) ;
 - ✓ les frais de location des équipements et matériel de formation ;
 - ✓ les frais de communication (correspondances, téléphone) ;
 - ✓ les frais de transport (déplacements pour visite de terrain et excursions) ;
 - ✓ les fournitures diverses, etc.
- les coûts indirects comprennent :
 - ✓ les frais de mission des participants ;
 - ✓ les perdiems ;
 - ✓ l'allocation de subsistance et d'hébergement, de documentation, etc.

L'élaboration du budget est assurée par le comité de rédaction ou les consultants, quand à son exécution, elle relève de la DRH en étroite collaboration avec la DAF et la DMP.

Tableau 5 : Canevas de plan triennal de formation du

N° d'ordre	Actions de formation	Thèmes de formations/modules (1)	Type de formation (2)	Programmation			Public cible (3)	Nombre de jours (4)	Nombre d'agents (5)	Coût (6)	Source de financement (7)
				20..	20..	20..					
COÛT TOTAL DU PLAN TRIENNAL											

Légende : (1) Intitulé exact de la formation (2) Intra-extra-voyage d'étude (3) Chefs départements-Directeurs de services, chefs de services- Agents de... (4) 3jours- 5jours- 10 jours – 14 jours – 21 jours (5) nombre d'agents concernés par la formation (6) coût de la formation (7) Budget

V. PHASE DE VALIDATION ET DE DIFFUSION

V.1. Phase de validation

La phase de validation comporte deux étapes : la validation en atelier technique et la validation en CASEM.

- Validation en atelier technique

Le projet de document du plan de formation fait l'objet d'un atelier technique de validation. Il regroupe en plus de la direction des ressources humaines, l'ensemble des directions technique et le comité de rédaction qui, en principe, valide les phases au fur et à mesure que le travail avance.

C'est un processus de validation interne à l'élaboration du plan de formation qui permet de vérifier que chaque étape du processus satisfait aux exigences d'un document de qualité du diagnostic à la programmation des programmes de formation. Après l'atelier technique, le projet de plan de formation pourrait être soumis pour avis au comité technique paritaire.

- Validation par le CASEM

Le plan de formation est soumis à l'appréciation du CASEM pour approbation. Cet atelier regroupe les membres du conseil d'administration du secteur ministériel, les partenaires sociaux, les partenaires techniques et financiers. Cette validation comporte une dimension technique et politique qui nécessite la mobilisation des compétences internes pour le côté technique et la mobilisation de l'autorité politique de la structure.

V.2. Phase de diffusion

Le constat qui est fait est qu'après la validation, les plans de formation ne font pas souvent l'objet de vulgarisation.

Après la validation du plan de formation, une large campagne de communication doit être faite sur le document. Non seulement des copies doivent être transmises à l'ensemble des structures au niveau central et déconcentré, mais aussi des ateliers de vulgarisation doivent-ils être organisés en vue de permettre l'appropriation du plan de formation par l'ensemble des acteurs et partenaires du département ministériel/institution.

VI. PHASE DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D'EVALUATION

Le dispositif de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du plan de formation est l'ensemble des procédures, de définition des indicateurs, de collecte, traitement et

analyse des données collectées, ainsi que les principes devant régir l'élaboration des rapports de la mise en œuvre.

VI.1. Dispositif de mise en œuvre

Avant l'exécution du plan de formation, les préalables suivants sont à observer :

- La DRH est chargée de la mise en œuvre du plan ;
- La mise en place d'un système d'information efficace à même de diffuser les informations relatives à la mise en œuvre du plan en direction des parties prenantes (les structures bénéficiaires, les agents bénéficiaires, les formateurs...).

VI.1.1. Préparation de la réalisation des actions de formation

Les activités et les tâches de mise en œuvre sont les suivantes :

- rédiger le cahier des charges de la formation (le contexte, objectif, public cible, programme, modalité de mise en œuvre, la planification,...) ;
- identifier les formations à réaliser au titre de l'année ;
- lancer l'appel d'offre (si nécessaire) des formations à réaliser au titre de chaque année ;
- instituer des réunions de cadrage ;
- établir un planning exact ;
- choisir les participants ;
- choisir les locaux et sites des formations ;
- informer les différents participants du déroulement des sessions de formation ;
- procéder à l'inscription des participants aux sessions de formation ;
- procéder au choix des formateurs ;
- s'assurer de l'élaboration effective et correcte des contenus pédagogiques des modules de formation à dispenser et du cahier du participant.

VI.1.2. Réalisation et le pilotage des actions de formation

Les activités et les tâches de mise en œuvre sont les suivantes :

- s'assurer que tous les aspects de l'organisation de la session de formation ont été vérifiés et parfaitement contrôlés ;
- assurer l'accueil des participants et leur donner des derniers détails sur le lancement de la session de formation ;
- assurer le démarrage des travaux de chaque session de formation ;
- veiller au bon déroulement des travaux de la session de formation ;
- veiller à la bonne gestion du temps (calendrier, horaire et ordre du jour) ;

- rappeler toutes les informations (objectifs, contenus et méthodes pédagogiques...) et la logique professionnelle et pédagogique de l'enchaînement de l'intervention et de resituer la séquence par rapport aux objectifs de la session, du module et du plan général de formation.

VI.2. Dispositif de suivi

Un cadre de suivi est le processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes du plan de formation en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. Il convient de définir les activités et les tâches à mener ainsi que les outils.

VI.2.1. Activités et tâches

Il s'agit :

- de définir et préparer les principales modalités de suivi des actions de formation (fiche de suivi à concevoir) ;
- de désigner un agent de suivi par session de formation ;
- de mener le suivi pendant la formation et après la formation sur le terrain professionnel des participants et les aider à la mise en application des acquis ;
- d'élaborer le rapport d'exécution des actions de formation (ce document est administratif et porte sur les séquences relatives à la préparation, au déroulement et à l'évaluation ainsi que les aspects organisationnels, matériels et financiers de la session de formation) ;
- d'élaborer le rapport de synthèse (document de portée scientifique, véritable outil de travail pour le public concerné : participants, Ministère, formateurs, organisateur de la formation).

VI.2.2. Outils de suivi

Pour un suivi efficace du plan de formation, des outils doivent être conçus pendant son élaboration.

Le suivi de la mise en œuvre du plan de formation consiste en :

- la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de l'exécution du plan de formation ;
- l'examen exhaustif et régulier des ressources, des réalisations et des résultats de l'intervention dans, le but d'améliorer l'efficacité du plan.

Il repose sur un système d'information cohérent comprenant entre autre les rapports de sessions.

Le dispositif de suivi de la mise en œuvre du plan est assuré par un comité de suivi piloté par les DRH à l'aide d'outils joints en annexe.

Les outils de suivi du plan de formation sont entre autres :

La fiche de suivi individuel des agents : c'est un outil qui permet de récapituler les formations reçues et les besoins de formation de chaque agent (cf. annexe N°5).

La fiche de suivi de la mise en œuvre du plan : elle indique le chronogramme des sessions de formation, la sélection des prestataires, le nombre des stagiaires et leurs noms (cf. annexe N°9).

La fiche de suivi budgétaire : pour chaque module de formation, elle fait ressortir le budget prévu, le budget consommé et les écarts (cf. annexe N°8).

La fiche de suivi des indicateurs : elle permet d'évaluer les indicateurs d'impact d'une part et d'autre part, elle permet de faire ressortir le bilan intermédiaire et le bilan final (cf. annexe N° 10).

VI.3. Approche synthétique des différents types de suivi

Chaque type de suivi va porter sur les acteurs et les outils contenus dans le tableau suivant.

Tableau 6 : La matrice fonctionnelle de suivi de l'exécution des actions de formation

Analyse-Diagnostic-Elaboration-Planification-Organisation		Realisation		Suivi Post Formation	
	Suivi avant la formation I	Suivi pendant la formation II	Suivi à la fin de la formation III	Suivi post formation (étape préparatoire) IV	Suivi Post formation V
BESOIN DE SUIVI	Assurer la cohérence du mandat et du diagnostic	Eviter le dérapage	Apprécier la qualité de l'activité de formation Vérifier la satisfaction du responsable institutionnel	Vérifier la mise en application des acquis	- Observer les indices de retombées sur l'institution bénéficiaire. - Actions de formation
FORME DE SUIVI	Réunion de démarrage du projet	- Visite avec grille d'observation standard - Mini-sondage quotidien sur mesure	- Questionnaire standard de fin de formation - Réunion de suivi avec grille standard d'appréciation de fin de formation	- Questionnaire sur mesure, 3 mois après la fin de l'activité - Analyse, au besoin, de données existantes	- Réunion de travail semestrielle avec ordre du jour et grille d'appréciation standard préparatoire à la rencontre. La dernière rencontre aura lieu 03 mois après la fin de la dernière activité
AUPRES DE QUI	- Institution bénéficiaire - Echantillon de participants - Bailleur de fond - Formateurs (souhaitable)	- Formateurs et responsables institutionnels, stagiaires	- Stagiaires - Responsable institutionnel	- Echantillonnage d'activités ou de sessions de formation	- Comité de coordination du plan de formation
PAR QUI	- Responsable de la formation - Responsable de l'institution Bénéficiaire ou son représentant	- Formateurs - Responsable de la formation et agent de suivi, au besoin	- Formateurs - Responsable de la formation et agent de suivi, au besoin	- Responsable de la formation et agent de suivi	- Responsable de la formation et agent de suivi, au besoin
TYPES DE MESURE	Concordance	Efficience	Efficacité	Impact des activités de formation	Impact du plan de formation

VI.4. Dispositif d'évaluation

Il s'agit d'une appréciation systématique et objective du plan de formation, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats en fonction des indicateurs préétablis. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des décideurs.

Elle peut être faite à des périodes différentes, par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaires, formateurs, responsables des structures). Un bon dispositif d'évaluation se conçoit avant la mise en place du plan de formation.

Les indicateurs d'évaluation d'un plan de formation doivent s'articuler autour de :

La performance budgétaire : elle permet de mesurer la consommation du budget prévu pour la mise en œuvre du plan de formation.

La satisfaction individuelle : elle permet d'apprécier l'intérêt des bénéficiaires par rapport aux actions de formation.

La qualité du service public : elle permet d'apprécier l'amélioration de l'exécution du service public rendu par les agents ou la structure ayant bénéficié des formations.

VI.4.1. Evaluation des sessions de formation

Il s'agira de préciser les activités et tâches à mener et d'envisager les différents types d'évaluations.

VI.4.1.1. Activités et tâches

Il s'agit :

- de réaliser les évaluations intermédiaires (journalières) pendant les sessions de formation et opérer les ajustements jugés nécessaires ;
- de réaliser l'évaluation terminale de la session de formation et aider les participants à réajuster leur projet professionnel ou/et personnel, en vue de mettre en évidence les compétences à acquérir, de prévoir la manière de rentabiliser les compétences acquises (fiche de mise en application des acquis) ;
- de faire le bilan après la session de formation ;
- de prévoir au préalable un questionnaire d'évaluation ;
- d'administrer le questionnaire d'évaluation ;
- de dépouiller le questionnaire rempli et en faire une analyse des données dégagées.
- de transcrire les résultats et en assumer la présentation.

VI.4.1.2. Evaluations de la session de formation

Trois types d'évaluation des sessions de formation peuvent être retenus. Il s'agit de l'évaluation de satisfaction, l'évaluation pédagogique ou d'apprentissage et de l'évaluation du transfert sur les situations de travail.

VI.4.1.2.1. Evaluation de satisfaction

Elle consiste à interroger les participants, le plus souvent <<à chaud>>, c'est -à-dire à la fin de la formation, avant la clôture de la session de formation, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie. (Cf. fiche N° 6 en annexes).

***NB :** Il convient de signaler que cette évaluation est faite aussi bien par le formateur que par la DRH.*

L'évaluation de satisfaction peut porter sur les variables suivantes :

- ✓ les conditions d'inscription,
- ✓ les conditions matérielles,
- ✓ l'ambiance du groupe,
- ✓ les moyens pédagogiques,
- ✓ les méthodes pédagogiques,
- ✓ la qualité des études de cas,
- ✓ la documentation remise,
- ✓ la qualité de l'animation,
- ✓ la maîtrise des sujets par l'animateur, sa disponibilité,
- ✓ son adaptation au niveau du groupe,
- ✓ son écoute,
- ✓ son esprit de synthèse,
- ✓ sa gestion du temps,
- ✓ son respect du programme,
- ✓ sa dynamisation du groupe, ses relations avec le groupe,
- ✓ l'équilibre des parties,
- ✓ la quantité des apports,
- ✓ l'aspect concret des apports,
- ✓ la progression du contenu,
- ✓ le degré de participation des formés,
- ✓ la durée de stage,
- ✓ l'homogénéité du groupe.

VI.4.1.2.2. Evaluation pédagogique ou d'apprentissage

Elle mesure les acquis des participants ou la mémorisation des notions acquises pendant et/ou à la fin de la formation. (Cf. fiche N° 7 en annexes)

VI.4.1.2.3. Evaluation du transfert sur les situations de travail

Elle intervient après la session de formation (moyen ou long terme) et permet d'évaluer les effets sur la performance et les changements observés au poste de

travail. Il s'agit de s'intéresser à ce que le participant fait de ce qu'il a appris. (Cf. fiche N°11).

VI.4.2. Evaluation du programme

Elle n'intervient qu'à la fin de chaque année et permet de mesurer les résultats atteints, les contraintes de réalisation et le niveau de satisfaction. Les formations pertinentes non réalisées pourront être reportées à l'année suivante.

VI.4.3. Evaluation du plan

Elle vise à mesurer les effets produits à la fin de la mise en œuvre du plan et consiste en une comparaison entre les résultats atteints et la situation de départ.

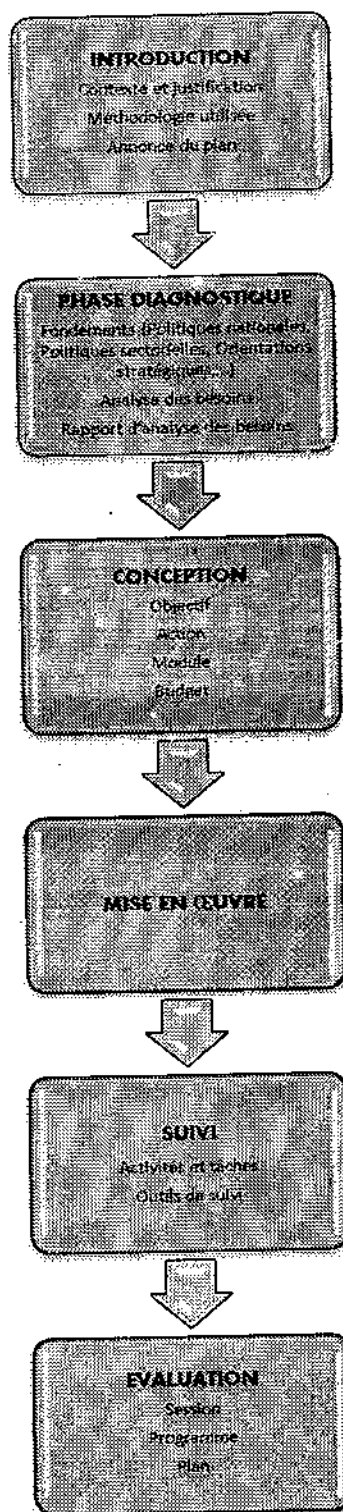
Il s'agit de vérifier si les impacts anticipés ont été atteints ; si ce n'est pas le cas, les acteurs de l'évaluation doivent rechercher les causes liées à la mise en œuvre ou aux performances du plan, ou bien les causes liées aux facteurs externes. (Cf. fiche N° en annexe).

Tableau 7 : récapitulatif des éléments d'évaluation - par domaine et instruments d'évaluation.

Eléments d'évaluation	Domaine de l'évaluation	Instrument à utiliser
Réactions	satisfaction des participants vis-à-vis des animateurs (contenus, méthodes, supports-organisation)	<ul style="list-style-type: none"> - questionnaire ou fiche d'évaluation de la session de formation. - grille de sentiments et de réactions verbalement. - observation.
Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - savoir - gestes pratiques - communication 	<ul style="list-style-type: none"> - observation directe par grille. - observation indirecte par questionnaire et par entretien. - liste de contrôle relatif au contrat pédagogique.
Transfert	mise en application des acquis dans le cadre du travail	<ul style="list-style-type: none"> - analyse auprès de la hiérarchie - observation sur le poste - tests de performance

Éléments d'évaluation	Domaine de l'évaluation	Instrument à utiliser
Impact	<ul style="list-style-type: none"> - degré de résolution du problème du ministère dans le domaine du renforcement des capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> - données statistiques - entretien avec les bénéficiaires - rapports d'activités - enquêtes - évaluation par comparaison au problème initial.

CANEVAS DE REDACTION ET DE MISE EN ŒUVRE DE PLAN DE FORMATION



ANNEXES

Annexe 1 : Canevas fiche d'action pour les formations programmées

THEME / ACTION	METHODES ET OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUE ET DE PROSPECTIVE
OBJECTIF	<p>Ce module vise à</p> <p>A la fin du module, le participant sera capable :</p>
PUBLIC CIBLE	<p><i>Effectifs :</i></p> <p><i>Participants :</i></p>
PROGRAMME	<p><u>Programme ...</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Module
<p>FORME PEDAGOGIQUE</p> <p>MODALITES DE MISE EN ŒUVRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier local / Séminaire/Etc. • Nombre de jour • Formateurs : • Type de sélection de l'opérateur • Etc.
COUT ET FINANCEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Budget : • Financement :
OBSERVATIONS	<ul style="list-style-type: none"> • TDR à élaborer par la DRH • Etc.

Annexe 2 : Etat des formations sur les 3 dernières années

Année	Thème	Nombre de Bénéficiaires	Fonction/ Poste	Mode de formation	Durée de la formation	Coût	Mode de financement
N-1							
N-2							
N-3							

Annexe 3 : canevas de planification des formations

[illegible]

Annexe 4 : Canevas de plan de formation (Partie budgétisation)

Modules de formation	Objectifs	Période et lieu	Coût de formation en TTC			
			Pédagogique	Transport	Péridiem	Location salle et fourniture

Annexe 5 : Fiche de suivi individuel des agents

Identification			
Nom			
Prénom (s)			
Date de naissance			
Emploi			
Classification cat			
Unité administrative			
Fonction/Poste		Profil / spécifications	
Intitulé			
Stages et autres formations			
Stages	Période	Intitulé	
Formation			
Spécialisation			
Perfectionnement			
Autres formations	Période	Intitulé	
Besoins identifiés de formation			
Intitulés		Programmation	Objectifs
Appréciations du SH			

Annexe 6 : Fiche d'évaluation d'un atelier de formation par les participants

Indice de satisfaction : 1 = pas satisfait du tout, 2 = peu satisfait, 3 = assez satisfait, 4 = très satisfait	
A. Quelle appréciation faites-vous des animateurs ? V1. Maîtrise du sujet V2. Supports pédagogiques V3. Réponses aux questions des participants	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
B. Satisfaction de la session V4. Module 1 : V5. Module 2 : V6. Module 3 : V7. Module 4 :	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
C. (V8) existe-t-il des modules qu'il fallait approfondir davantage ? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Oui <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Non <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> </div> <p>Si oui lesquels ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
D. (V9) Quels autres modules auriez-vous aimé voir aborder ?	
E. (V10) Quelles appréciations faites-vous des travaux pratiques ?	
F. Quelle appréciation faites-vous des aspects organisationnels suivants (notez de 1 à 4) a. (V11) Dispositions pratiques prises pour assurer votre participation <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> b. (V12) Qualité de la projection <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> c. (V13) Salle de formation <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> (V14) d. Restauration <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	
G. (V15) Note globale de satisfaction (noter de 1 à 4 conformément au barème ci-dessus) : <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	
H. (V16) Observations diverses 1. Quels commentaires faites-vous du niveau de participation des participants et de l'ambiance de la formation. 2. Après évaluation rapide de la formation, quelles sont vos conclusions ? 3. Quelles sont les principales difficultés que vous avez-vous rencontrées au cours de la formation?	

Annexe 7 : Fiche d'évaluation pédagogique ou d'apprentissage

Ministère/institutionstructure

Nom et prénom du stagiaire

Action de formation

Date du stage

Mettre une croix	Pas du tout satisfaisant	Peu satisfait	Assez satisfait	Très satisfait	Commentaire si nécessaire
Critères	1	2	3	4	
Atteinte des objectifs de la formation					
Possibilité d'application professionnelle					
Les méthodes et supports de présentation utilisés					
Animation					
Équilibre théorie / illustrations (Les illustrations ou applications pratiques sont pertinentes et viennent soutenir efficacement le discours théorique)					
Appréciation globale pour la session					

Annexe 8 : fiche de suivi du budget

Titre/Thème de la formation	Budget prévu	Budget consommé	Ecart	Source de financement	Observations

Annexe 9 : fiche de suivi de la mise en œuvre du plan

Intitulé de la formation	Responsable de l'action (responsable hiérarchique)	Dates de la formation	Sélection des prestataires (formateurs) (quand ? qui ? comment ?)	Informations des bénéficiaires (quand ? qui ? comment ?)	Nombre de Participants	Nom des Participants prévus

Annexe 10 : fiche de suivi des indicateurs

Module de formation :			
Indicateurs d'impact	Bilan intermédiaire	Bilan final	Observation

Annexe 11 : FICHE D'ÉVALUATION DE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

(à remplir par le responsable hiérarchique immédiat)

Nom :

Service :

Nom du collaborateur :

Formation suivie :

Date de la formation :

1. Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation, pour acquérir de

Nouvelles compétences ?

- ☐ Oui
☐ Non (réportez-vous directement à la question 3)
☐ Je ne sais pas

2. La formation choisie semblait-elle répondre au besoin initialement formulé ?

- ☐ Oui parfaitement
☐ Oui partiellement
☐ Non
☐ Je ne sais pas

Si oui partiellement ou non, pourquoi?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Qui était à l'initiative de cette formation ?

- ☐ Vous même
☐ Votre collaborateur
☐ Vous et votre collaborateur

4. Depuis la fin de sa formation, a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation ? (si oui passer à la question 6)

- ☐ Oui ☐ Oui partiellement ☐ Non

A quelle fréquence ?

- ☐ Régulièrement ☐ Occasionnellement

5. Si « oui partiellement » ou « non », à quoi cela est-il dû ? (plusieurs réponses sont possibles, cochez la (ou les) case(s) correspondante(s))

- ☐ L'opportunité ne s'est pas présentée
- ☐ L'opportunité ne s'est pas encore présentée, mais il devrait en avoir l'occasion
- ☐ La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins
- ☐ La formation n'a pas eu lieu au bon moment (trop tôt ou trop tard)
- ☐ Le niveau de formation n'était pas adapté à son propre niveau
- ☐ Les points abordés en formation n'ont pas de lien avec ses missions
- ☐ Le collaborateur a changé de fonction entre temps
- ☐ Autres (à préciser)

6. Si oui, pourquoi?

7. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation ?

(Disposer plus de temps de mise en pratique, être guidé par vous ou un collègue....)

8. A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

☐ Oui ☐ Non

9. Avez-vous des suggestions et recommandations pour une meilleure amélioration de transfert des apprentissages sur le lieu de travail ?

Oui ☐ Non ☐

10. si oui, lesquelles ?

GLOSSAIRE

La formation : La formation est un levier du maintien et du développement des compétences des ressources humaines. C'est un processus d'acquisition, de maintien et d'amélioration de connaissances, de savoir-faire opérationnel et éventuellement de savoir-faire relationnel.

La formation induit une notion d'apprentissage qui la distingue des actions de communication et d'information.

La formation continue

On distingue en formation continue :

- Les actions de perfectionnement parmi lesquelles les formations prise de poste.

Ces actions ont pour objet de :

- maintenir la qualification acquise et acquérir des qualifications plus élevées et de nouvelles compétences ;
- anticiper et accompagner les projets de changement : évolution des missions, des méthodes et des techniques ;
- accéder à des emplois exigeant une qualification nouvelle ou à des activités professionnelles différentes.
- les préparations aux examens et concours (PEC). La préparation des examens et concours garantit la promotion sociale des agents. Elle a pour objet de préparer les agents aux épreuves des concours internes et examens professionnels. La préparation des examens et concours est parfois précédée de formations de mise à niveau.
- les stages de formations professionnelles, accordés sous certaines conditions, pour permettre aux agents d'améliorer leurs compétences professionnelles et personnelles.

Le formateur : Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques, à transmettre ses connaissances et ses savoir-faire à un groupe ou une personne, en vue d'atteindre les objectifs pédagogiques de la commande du maître d'œuvre. Son intervention est accompagnée de la production de supports pédagogiques.

L'apprenant : L'apprenant est une personne engagée et active dans un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels et de maintien et d'amélioration de ceux-ci.

Les termes de référence : Les TDR est un document qui permet à l'intervenant de comprendre ce qui est attendu de lui en termes d'apports pédagogiques. Dans le cas d'une formation avec plusieurs intervenants, la fiche de cadrage précise le contenu délivré, son articulation avec les autres interventions et sa place dans le dispositif. Elle comporte les éléments suivants :

- Le thème de l'intervention
- Les objectifs pédagogiques
- Le contenu de l'intervention
- Les documents de référence à prendre en compte
- La date et le lieu de l'intervention
- L'interaction avec les autres interventions

Compétence requises / compétences disponibles : La définition des compétences à acquérir résulte d'une analyse en situation professionnelle des écarts entre les compétences requises pour mettre en œuvre des orientations stratégiques ou des objectifs de production et d'évolution du service et les compétences disponibles.

La demande de formation : La demande de formation est l'expression d'une attente d'un individu ou d'une structure. Cette demande peut être exprimée par exemple lors des entretiens d'évaluation. Après analyse par le maître d'ouvrage, elle peut devenir un besoin de formation.

Le besoin de formation : Le besoin de formation résulte de l'identification d'un écart entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues, susceptible d'être réduit par la formation.

L'objectif de formation : L'objectif de formation décrit l'écart à réduire par la formation entre les compétences requises et les compétences disponibles. C'est l'élément fondamental des cahiers des charges.

Il est exprimé en terme de résultat observable à atteindre en situation professionnelle afin de permettre l'évaluation de l'impact de la formation. Il est décliné, en situation de formation, en objectifs pédagogiques.

L'objectif pédagogique : L'objectif pédagogique décrit la (les) capacité(s) que le formé doit avoir acquise(s) à l'issue d'une action de formation. Il est défini à partir d'un objectif de formation.

Exprimé en terme de résultat observable et mesurable en situation de formation, il sert à construire et à conduire l'action de formation, à organiser les séquences pédagogiques et à évaluer les acquis pédagogiques.

Le plan de formation : Le plan de formation est le document qui cadre les formations du ministère/institution. Il est élaboré à partir d'une analyse des écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles dans le service. Il fixe également la réponse aux demandes individuelles de formation des agents (préparation aux examens et concours, bilans professionnels, formations de développement personnel). Il est élaboré en général pour une période de trois ans. C'est le document de référence pour l'élaboration des programmes annuels de formation.

Le programme annuel de formation : Le programme annuel de formation est construit en référence au plan de formation.

Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées dans l'année dans la structure. Il indique, pour chacune des actions, les publics, les responsables de domaine, et quand ils sont connus, les chefs de projets et les intervenants ainsi que les objectifs de formation et le calendrier prévisionnel. Il présente le budget annuel de la formation.

Il fait l'objet d'un bilan annuel de formation qui synthétise pour une structure l'activité de formation de l'année écoulée. Il contient un bilan statistique, un bilan financier ainsi que des commentaires sur les actions de formation les plus importantes réalisées dans l'année ou sur les difficultés rencontrées dans le montage de certaines actions.

L'ingénierie de la formation : L'ingénierie de formation regroupe les différents processus mis en œuvre par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre pour construire une action de formation, depuis l'analyse de la pertinence de la réponse formation et des besoins de formation jusqu'à la conception de l'évaluation.

L'ingénierie comprend donc les phases suivantes :

- analyse de la pertinence de la réponse formation pour réduire des écarts identifiés entre les compétences requises et les compétences disponibles ;
- définition des objectifs de formation ;
- définition des objectifs pédagogiques ;
- élaboration du programme de la formation ;
- coordination et suivi de la mise en œuvre de la formation ;
- conception de l'évaluation.

La programmation de formation : C'est le document qui décrit l'organisation de la formation (lieux, horaires, ...), définit les séquences, donne le nom des intervenants, rappelle les objectifs pédagogiques et indique les différents sujets traités dans la formation. Il est distribué aux stagiaires en début de formation.

Le contenu de la formation : Le contenu de la formation contient la description détaillée des différents sujets traités dans la formation en fonction des objectifs pédagogiques fixés par le maître d'œuvre. Il a vocation à être capitalisé selon des modalités propres au maître d'œuvre.

Le module de formation : Une action de formation peut être décomposée en plusieurs modules. Chaque module s'insère dans l'architecture globale de formation et regroupe des interventions pour former un ensemble cohérent et homogène. Certains modules peuvent être optionnels compte tenu des pré-requis demandés.

Les méthodes pédagogiques : Les méthodes pédagogiques désignent les manières dont le formateur organise la transmission de ses connaissances et de ses

savoir-faire aux apprenants, en vue d'atteindre les objectifs pédagogiques de la commande du maître d'œuvre.

Les pédagogues distinguent trois familles de méthodes, reflétant trois conceptions différentes de l'accès au savoir :

- les méthodes affirmatives (expositives ou démonstratives), dans lesquelles le formateur, détenteur du savoir, le transmet à un auditoire qui reçoit ce savoir sans collaborer à sa construction ;
- les méthodes interrogatives, qui consistent à faire découvrir à l'apprenant ce que l'on veut enseigner ;
- les méthodes actives, basées sur le principe que l'on apprend mieux lorsque l'on construit soi-même son propre savoir.

Ces méthodes font appel à différentes techniques pédagogiques telles que : l'exposé, le débat, le cours magistral, l'imitation de gestes, l'analyse de témoignages, l'étude de cas, la simulation, le jeu de rôle, le traitement autonome de projet, etc.

Le support pédagogique : Le support pédagogique est un moyen matériel utilisé dans le cadre d'une méthode pédagogique (transparents, cassettes audio et vidéo, plans de cours, livres, jeux ...).

Ces aides pédagogiques du formateur peuvent avoir trois fonctions : illustrer et prolonger les messages du formateur, être une source autonome d'information, être l'occasion d'une création de la part des participants.

Le suivi pédagogique : Le suivi pédagogique désigne l'accompagnement du (ou des) stagiaire(s), ayant pour but de faciliter leurs acquisitions de connaissances ou de savoir-faire et de s'assurer de la réalité de ces acquisitions. Ce suivi est effectué en cours de formation par le formateur ou le tuteur et/ou par le maître d'œuvre à la fin de la formation.

Le pré requis : Les pré-requis sont les différents niveaux de connaissances, de savoir-faire, d'expériences professionnelles ou de fonctions exercées nécessaires pour suivre efficacement une formation déterminée.

La compétence : La compétence est la capacité, individuelle ou collective, à atteindre des résultats prédéterminés dans une situation professionnelle. Pour être reconnue, la compétence doit être évaluée.

La compétence individuelle : La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle :

- les ressources de l'individu :
- connaissances : culture, connaissances professionnelles, connaissances de l'environnement professionnel ;
- savoir-faire opérationnel (mise en œuvre de procédures) ou relationnels (techniques de communication, de management, de gestion de crises, etc.) ;

- qualités personnelles (dynamisme, autonomie, rigueur, pragmatisme, esprit d'équipe, créativité, etc...) ;
- expérience.

- les ressources de l'environnement : moyens matériels, moyens humains (hiérarchie, collègues et collaborateurs), réseaux professionnels, réseaux documentaires, banque de données, manuels de procédures, etc...

Résultant d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la compétence relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et la hiérarchie.

La compétence collective : La compétence collective est la capacité à atteindre des résultats prédéterminés d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail.

Les missions : Elles peuvent exprimer le sens; les finalités :

- de l'action globale menée par le ministère, un service, une cellule etc.
- de l'action individuelle menée par un agent en situation professionnelle.

Les missions peuvent être, en fonction du niveau de service où elles sont exprimées ou du type de responsabilités exercé par les agents, plus ou moins larges, et leur formulation plus ou moins précise. (Source : CEDIP)

Les activités : Les activités décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions. Les activités sont généralement déclinées, au niveau d'un emploi, ou d'un poste, dont elles constituent le niveau le plus fondamental de la description. (Source : CEDIP)

La validation des acquis de l'expérience (VAE)

La VAE permet à toute personne engagée dans la vie active depuis un bout de temps ans de faire reconnaître les compétences acquises par son expérience en vue d'obtenir, tout ou partie, d'un titre, diplôme ou certificat de qualification en rapport direct avec l'expérience détenue. La VAE prend en compte les compétences professionnelles acquises au travers d'activités salariées, non salariées ou bénévoles en rapport direct avec le contenu du titre ou diplôme visé.

Le jury de validation peut accorder la totalité de la certification. Lorsqu'il ne peut délivrer la totalité du diplôme, il indique au candidat les possibilités qui s'offrent à lui pour obtenir les unités manquantes.

Quelques verbes pour rédiger des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques.

Ajouter	Dialoguer	Organiser
Ajuster	Dire	Orienter
Analyser	Diriger	Parler
Animer	Dissocier	Planifier
Appliquer	Distinguer	Pratiquer
Argumenter	Distribuer	Prélever
Assembler	Diviser	Prendre
Associer	Documenter	Préparer
Attraper	Employer	Présenter
Calculer	Encadrer	Ranger
Changer	Énumérer	Rappeler
Chercher	Estimer	Rassembler
Choisir	Évaluer	Rechercher
Citer	Exécuter	Reconnaître
Classer	Expliquer	Rédiger
Codifier	Exposer	Réduire
Collecter	Extraire	Reformuler
Comparer	Fixer	Régler
Compter	Formaliser	Réparer
Concevoir	Formuler	Repérer
Conduire	Gérer	Représenter
Constituer	Grouper	Reproduire
Construire	Identifier	Résoudre
Corriger	Illustrer	Résumer
Créer	Interpréter	Réunir
Décoder	Juger	Sélectionner
Décomposer	Maintenir	Sensibiliser
Décrire	Maintenir	Simuler
Définir	Maîtriser	Situer
Délivrer	Mesurer	Souligner
Démonter	Mobiliser	Synthétiser
Désigner	Modifier	Traduire
Déterminer	Monter	Utiliser
Développer	Motiver	Valider
Diagnostiquer	Nommer	Valoriser

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	2
SIGLES ET ABREVIATIONS	3
LISTE DES TABLEAUX.....	4
AVANT- PROPOS.....	5
I. LES FONDEMENTS DU PLAN DE FORMATION.....	7
I.1. Au niveau national	7
I.2. Au niveau sectoriel	8
I.3. Orientations stratégiques en matière de formation.....	8
II. PHASE PREPARATOIRE.....	8
II.1. Affirmation de la volonté politique.....	8
II.2. Mobilisation des ressources	9
II.3. Mise en place du comité de rédaction ou de suivi.....	9
II.4. Elaboration des termes de référence.....	9
II.5. Réunions de cadrage et de lancement.....	9
II.6. Rôle des acteurs	10
III. PHASE DIAGNOSTIQUE	10
III.1. Clarifier la demande	10
III.2. Planifier la collecte des données.....	11
III.3. Préparer les rencontres et concevoir les instruments	13
III.4. Collecter les données	13
III.5. Réaliser l'analyse.....	15
III.6. Analyser les résultats.....	15
III.7. Restituer et valider le rapport.....	15
IV. PHASE DE CONCEPTION	16
IV.1. Objectifs du plan de formation.....	16
IV.2. Actions de formation.....	17
IV.3. Modules.....	18
IV.4. Budgétisation.....	19
V. PHASE DE VALIDATION ET DE DIFFUSION.....	20
V.1. Phase de validation	20
V.2. Phase de diffusion.....	20
VI. PHASE DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D'EVALUATION	20

VI.1. Dispositif de mise en œuvre	21
VI.1.1. Préparation de la réalisation des actions de formation	21
VI.1.2. Réalisation et le pilotage des actions de formation	21
VI.2. Dispositif de suivi	22
VI.2.1. Activités et tâches	22
VI.2.2. Outils de suivi	22
VI.3. Approche synthétique des différents types de suivi	23
VI.4. Dispositif d'évaluation	25
VI.4.1. Evaluation des sessions de formation	25
VI.4.1.1. Activités et tâches	25
VI.4.1.2. Evaluations de la session de formation	26
VI.4.1.2.1. Evaluation de satisfaction	26
VI.4.1.2.2. Evaluation pédagogique ou d'apprentissage	26
VI.4.1.2.3. Evaluation du transfert sur les situations de travail	26
VI.4.2. Evaluation du programme	27
VI.4.3. Evaluation du plan	27
CANEVAS DE REDACTION ET DE MISE EN ŒUVRE DE PLAN DE FORMATION	
29	
ANNEXES	30
GLOSSAIRE	41