

## TABLEAU DE BORD POUR LE PILOTAGE DE LA MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION DANS UN SERVICE

### En bref

Cette fiche a pour objectif d'aider la direction d'un service à élaborer le tableau de bord de pilotage de leur politique de formation.

Nous proposons, à partir d'un fonctionnement prescrit, d'identifier les principaux critères et indicateurs qui permettent de suivre, d'évaluer et de réguler la qualité des modalités de mise en œuvre de la formation dans un service.

Il ne s'agit pas d'un modèle mais d'un cadre de réflexion dans lequel chaque responsable pourra sélectionner et compléter les critères et indicateurs pertinents en fonction :

- du contexte local,
- des priorités de sa politique de formation,
- des modalités concrètes de mise en œuvre.

### ■ Les principes retenus

Un manager n'a pas besoin d'une information détaillée mais de suivre et mesurer, à partir de quelques indicateurs, les points réellement stratégiques.

Le tableau de bord proposé est un des moyens de mise sous contrôle des activités de production de formation.

Il est composé d'indicateurs concernant les points clés sur lesquels le manager peut exercer effectivement un pouvoir de décision ou d'influence, et qui déterminent souvent la qualité des résultats.

Il doit permettre d'apprécier :

- la conformité des pratiques au fonctionnement prescrit,
- la cohérence interne des modalités mises en œuvre,
- le niveau d'adhésion des acteurs aux normes.

### ■ Les constats

Après plus d'une décennie de développement de la maîtrise d'ouvrage locale de formation, le regard<sup>(1)</sup> récemment porté sur les conditions de sa mise en œuvre a permis de constater certains déficits parmi lesquels :

- les pratiques d'évaluation de la formation restent largement dominées par les bilans de satisfaction des participants ;
- l'encadrement s'implique peu dans le management des compétences et en particulier dans la détermination des besoins de compétences nécessaires au fonctionnement et aux évolutions des services.

### ■ Les différents niveaux d'évaluation

L'évaluation de la formation concerne plusieurs champs parmi lesquels :

- l'évaluation pédagogique des actions de formation,
- l'évaluation des effets de la formation sur les pratiques professionnelles,
- l'évaluation de la qualité des processus mis en œuvre.

Le présent document vise uniquement ce dernier niveau.

Les éléments qu'il contient servent à évaluer la réalisation des actions, mais surtout à communiquer avec l'ensemble des acteurs engagés dans la démarche pour déterminer avec eux, sur une base objective, les actions correctives éventuelles.

Son élaboration n'est utile que lorsqu'une politique existe, qu'un processus clair et partagé est mis en œuvre et que les différents rôles sont explicitement définis.

Afin de proposer un outil opérationnel et facilement utilisable, la priorité a été accordée à un dispositif centré sur l'observation de points clés (*exemple : existence ou non de lettres de commande de formation*, au détriment d'indicateurs strictement quantitatifs (*exemple : taux d'atteinte des objectifs pédagogiques, taux de participation aux actions, etc.*)).

## ■ La méthode

Après avoir décomposé en cinq phases essentielles la mise en œuvre d'une politique de formation :

### **PHASE 1**

**Orientation et pilotage de la formation**

### **PHASE 2**

**Recueil et analyse des besoins de compétences**

### **PHASE 3**

**Management de proximité de la formation**

### **PHASE 4**

**Commande et conception d'une action de formation**

### **PHASE 5**

**Gestion et évaluation de la formation.**

Il est proposé d'aborder chacune de ces phases à partir des rubriques suivantes :

#### **1. *Le fonctionnement souhaité* : le référentiel**

Il s'agit du rappel des grands principes partagés qui sous-tendent actuellement la politique de formation dans notre ministère.

#### **2. *Ce que l'on cherche à évaluer* : les critères d'évaluation**

Il s'agit d'identifier pour chaque phase les principaux critères permettant de contrôler et d'évaluer les pratiques effectives par rapport au fonctionnement souhaité.

#### **3. *Les observations significatives* : les principaux indicateurs**

Ce sont les indicateurs essentiels qui vont permettre de porter un jugement de valeur sur les pratiques, donc de les réguler.

## ■ La lecture des résultats

Elle permet d'**identifier les principaux « écarts »** par rapport à la situation souhaitée :

*Exemples :*

- *Les besoins de compétences, ne sont pas diagnostiqués par l'encadrement de 1<sup>er</sup> niveau.*
- *Il n'existe pas de cahiers des charges de formation.*

L'analyse de ces écarts permet l'**identification des risques** :

*Exemples :*

- *L'absence de diagnostic réel de compétences fragilise certaines catégories d'agents face aux évolutions techniques à venir.*
- *La formation mise en œuvre risque de ne pas correspondre aux besoins, donc de ne pas satisfaire les bénéficiaires.*

---

(1) Rapport d'évaluation de la MOL

## PHASE 1 - Orientation et pilotage de la formation

<b>LE RÉFÉRENTIEL</b> «Le fonctionnement souhaité»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La direction définit précisément des orientations générales de la politique de formation.</b></li> <li>• <b>L'encadrement identifie les « besoins de compétences »,</b> à partir des projets stratégiques pour l'unité et le service, des résultats attendus et de l'analyse de l'activité, et en cohérence avec les Directives Nationales d'Orientations (DNO).</li> <li>• <b>La formation constitue l'un des leviers du management,</b> en cohérence avec les projets du service : elle est intégrée concrètement dans le management effectué par les cadres opérationnels.</li> <li>• <b>Chaque service construit un « plan de formation »,</b> document pluriannuel qui oriente la politique de formation du service.</li> <li>• <b>Le plan de formation est articulé au projet du service.</b></li> <li>• <b>La CLF donne son avis sur les orientations de la politique de formation, et sur la mise en œuvre d'actions prioritaires.</b></li> <li>• <b>Le plan de formation fait apparaître les besoins de compétences en termes « d'objectifs d'évolution »,</b> qui structurent les « objectifs de formation » fixés à chaque action inscrite au programme annuel.</li> </ul>

<b>LES CRITÈRES D'ÉVALUATION</b> «Ce que l'on cherche à évaluer»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Comment sont arrêtés les choix stratégiques concernant la formation ?</i></li> <li>- <i>Quel rôle joue la direction et l'encadrement supérieur dans la définition des domaines de compétences prioritaires ?</i></li> <li>- <i>La formation est-elle conçue comme un outil pour la réalisation des projets du service ?</i></li> <li>- <i>Les partenaires sociaux sont-ils partie prenante des grandes décisions concernant la formation ?</i></li> <li>- <i>L'encadrement supérieur a-t-il une connaissance satisfaisante des compétences liées aux évolutions des métiers du service ?</i></li> <li>- <i>L'encadrement supérieur a-t-il une fonction d'analyse et d'orientation stratégique ainsi que d'animation de la formation ?</i></li> <li>- <i>L'encadrement supérieur met-il en relation les éléments issus des recueils de l'expression de besoins individuels (entretiens d'évaluation, questionnaires, groupes de travail, ...) avec ceux des projets du service dont il est porteur ?</i></li> <li>- <i>La fonction formation est-elle généralement associée aux projets importants du service, au moment où on s'interroge sur l'ensemble des moyens nécessaires ?</i></li> </ul>

<b>LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives»</b>				
	Oui	Partiel	Non	Commentaires
Un document d'orientation articulé avec le POM décline les domaines et champs prioritaires en termes de compétences.				
Un bilan annuel qualitatif du programme de formation est discuté par le CODIR.				
Tous les projets de formation importants sont rattachés à un responsable de domaine.				
Des responsables de domaines présentent leurs projets de formation au CODIR.				
Des propositions de la CLF viennent compléter ou modifier le plan de formation.				
Des cadres N2 animent des dispositifs d'identification, d'analyse et de propositions sur des compétences « sensibles » à construire ou à développer.				
Le plan de formation pluriannuel est présenté par le SG ou l'encadrement supérieur dans les services ou les unités.				
Le responsable de formation est associé aux discussions sur les projets importants du service en matière de professionnalisation.				
Le responsable de formation est appelé par les opérationnels pour les aider à définir et à traiter les besoins de compétences liés à leurs projets.				

## PHASE 2 - Recueil et analyse des besoins de compétences

<b>LE RÉFÉRENTIEL</b> «Le fonctionnement souhaité»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La direction réalise un diagnostic de compétences dans son service ou par services.</b></li> <li>• <b>Il convient de distinguer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>les compétences individuelles :</b> combinaison de connaissances et de savoir-faire techniques et comportementaux, qui se manifeste concrètement par une « performance » assurée dans une situation de travail donnée,</li> <li>- <b>et les compétences collectives :</b> un « savoir travailler ensemble », au sein d'une équipe, d'un projet, d'un réseau.</li> </ul> </li> <li>• <b>Les besoins de compétences individuels sont définis avec les agents, en particulier lors des entretiens annuels d'évaluation.</b></li> <li>• <b>Il est nécessaire de distinguer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>les « besoins de compétences »</b> définis par la hiérarchie opérationnelle, en tant qu'écart entre les compétences requises pour le poste et les compétences manifestées par l'agent ;</li> <li>- <b>des besoins de formation induits,</b> qui sont un des moyens de réduire cet écart et sont déclinés par le responsable de formation.</li> </ul> </li> </ul>

<b>LES CRITÈRES D'ÉVALUATION</b> «Ce que l'on cherche à évaluer»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Comment sont exprimés, recueillis, les différents « besoins » de compétences et/ou de formation ?</i></li> <li>- <i>La distinction entre « besoins de compétences » / « souhaits de formation » est-elle faite ?</i></li> <li>- <i>Qui initie effectivement les démarches de recueil des besoins ?</i></li> <li>- <i>Sur quels référentiels d'activités et/ou de compétences s'appuient ces démarches d'analyse de besoins ?</i></li> <li>- <i>Le responsable de formation reste-t-il le principal acteur du recueil des besoins ? Ou bien assiste-t-il l'encadrement dans ce recueil des besoins ?</i></li> <li>- <i>Qui hiérarchise les différents besoins de compétences repérés, et comment ?</i></li> </ul>

<b>LES PRINCIPAUX INDICATEURS</b>	<b>«Les observations significatives»</b>			
	Oui	Partiel	Non	Commentaires
L'encadrement de niveau 2 anime, avec les responsables d'unités, la réflexion sur les compétences disponibles par rapport à celles jugées nécessaires.				
Des groupes de travail permanents ou ponctuels sont constitués par métiers, fonctions ou par projet, et produisent une analyse des activités et des compétences.				
Ces travaux s'appuient sur des référentiels d'emploi, d'activité ou de compétences internes au service ou en produisent.				
L'encadrement N2 valide et utilise ces analyses comme orientations et commandes de formation.				
Le questionnaire auprès des agents, ou les remontées faites par les correspondants de formation constituent l'outil privilégié de recueil des besoins des agents.				
La hiérarchie N2 analyse et hiérarchise au regard des besoins de compétences, les demandes de formation des agents ainsi exprimées.				
L'encadrement formule ses attentes en termes de compétences prioritaires et non en termes de formation.				
Le responsable de formation prend l'initiative de rencontrer chaque année les chefs de services pour définir les formations nécessaires à la mise en œuvre des objectifs et au maintien des compétences des agents chargés d'assurer les missions du domaine.				
Le responsable de formation aide le responsable désigné comme MOA de formation à faire des diagnostics de compétences dans le domaine dont il a la charge.				

## PHASE 3 - Management de proximité de la formation

<b>LE RÉFÉRENTIEL</b> «Le fonctionnement souhaité»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les principaux besoins en compétences sont recensés et hiérarchisés</b> par les responsables de service et d'unités.</li> <li>• <b>Les besoins de compétences déterminés lors d'un entretien d'évaluation sont le résultat d'un diagnostic commun</b> fondé sur l'analyse des activités et des résultats attendus du poste.</li> <li>• <b>Il appartient à l'encadrement conseillé par le RDF de choisir les modalités de professionnalisation les plus pertinentes</b> (stage, tutorat, compagnonnage, autoformation, ...) <b>et de les combiner.</b></li> <li>• <b>L'encadrement formalise des parcours individuels de formation pour certains agents.</b></li> <li>• <b>L'encadrement s'implique dans la mise en pratique des connaissances et savoir-faire acquis en formation par les agents</b> : il lui appartient de mettre en oeuvre des procédures qui facilitent le passage des capacités acquises aux compétences manifestées dans une situation de travail.</li> </ul>

<b>LES CRITÈRES D'ÉVALUATION</b> «Ce que l'on cherche à évaluer»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>L'encadrement de proximité dispose-t-il d'éléments pour orienter la gestion des personnels de son unité ? (Missions prioritaires, résultats attendus).</i></li> <li>- <i>L'entretien annuel d'évaluation est-il l'occasion :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>d'un échange sur les compétences mises en oeuvre par l'agent au regard des missions qui lui sont confiées ?</i></li> <li>• <i>d'un bilan des formations suivies dans l'année écoulée ?</i></li> <li>• <i>d'une information, voire d'une orientation en terme de carrière ?</i></li> </ul> </li> <li>- <i>L'inscription en formation se fait-elle sur la base d'une concertation organisée entre l'agent et son hiérarchie immédiat ?</i></li> <li>- <i>Cette concertation porte-t-elle sur les besoins à satisfaire et sur les objectifs de la formation ?</i></li> <li>- <i>Les responsables hiérarchiques sont-ils impliqués dans le suivi et la mise en œuvre des acquis de la formation ?</i></li> <li>- <i>L'encadrement met-il en place une organisation du travail favorable à la professionnalisation ?</i></li> <li>- <i>L'encadrement favorise-t-il l'action de formateurs internes au sein de son unité ?</i></li> </ul>

<b>LES PRINCIPAUX INDICATEURS</b> «Les observations significatives»	Oui	Partiel	Non	Commentaires
L'encadrement de proximité dispose d'éléments, validés par la direction (objectifs, priorités, résultats attendus, ...), pour mettre en place une gestion des compétences dans son unité.				
L'engagement dans la politique de formation du service est concrètement pris en compte lors de l'évaluation des cadres N1.				
Un « diagnostic de compétences » est établi et proposé à la signature de l'agent.				
L'encadrant adresse au responsable de formation une synthèse hiérarchisée des compétences nécessaires pour son unité.				
L'encadrement exprime des refus d'envoi en formation. Ces refus sont motivés au responsable de formation et à l'agent concerné.				
L'encadrement s'informe auprès de l'agent, à son retour de formations.				
L'encadrement met en place dans son unité des modalités d'accompagnement de la formation : - actions formalisées de tutorat ou de compagnonnage, - mise en application concrètes et vérification des apprentissages acquis en formation.				
Il existe des documents formalisant des parcours individuels de formation dans les unités.				
L'encadrement est lui-même en position de formateur interne.				

## PHASE 4 - Commande et conception d'une action de formation

<b>LE RÉFÉRENTIEL</b> «Le fonctionnement souhaité»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des procédures claires sont établies, mises en œuvre et appropriées par la « chaîne des acteurs » impliqués dans le montage d'une action de formation</b> (responsable de domaine, chef de projet, RDF, intervenant).</li> <li>• <b>Les rôles de chef de projet et de responsable de formation sont complémentaires.</b></li> <li>• <b>En complément des stages classiques de formation, des modalités pédagogiques nouvelles sont mises en œuvre</b> (tutorat, compagnonnage, formation à distance, autoformation, formation-action, ...).</li> <li>• <b>L'encadrement participe sur la base des propositions du RDF au choix des modalités d'apprentissage pertinentes.</b></li> <li>• <b>La bonne gestion du « vivier » de formateurs internes, et de la qualification des formateurs internes constitue une priorité du service.</b></li> </ul>

<b>LES CRITÈRES D'ÉVALUATION</b> «Ce que l'on cherche à évaluer»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les actions de formation importantes donnent-elles lieu à l'intervention d'une chaîne d'intervenants internes : maître d'ouvrage, chef de projet, responsable de formation, formateurs ?</i></li> <li>- <i>Les rapports entre ces différents acteurs sont-ils « contractualisés » par des documents : lettre de commande, cahier des charges, ... ?</i></li> <li>- <i>Ces procédures traduisent-elles une évolution réelle dans « l'implication » de l'encadrement dans la formation ?</i></li> <li>- <i>Quelle est la « plus-value » apportée par l'intervention d'un chef de projet ? Que fait-il exactement par rapport au responsable de formation ?</i></li> <li>- <i>Le responsable de formation joue-t-il un rôle d'assistance et conseil auprès de l'encadrement ?</i></li> <li>- <i>Pour chacune des actions de formations à mettre en œuvre, plusieurs modalités pédagogiques sont-elles envisagées ?</i></li> </ul>

<b>LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives»</b>				
	Oui	Partiel	Non	Commentaires
Le rôle et les contributions des différents intervenants dans le processus sont clairement définis dans un document largement diffusé.				
Ce sont les chefs de projet qui élaborent le plus souvent les actions de formation inscrites au programme annuel, et non le responsable de formation.				
La commande est contractualisée par une lettre de commande.				
Le plus souvent, c'est le responsable de domaine qui recherche et désigne un chef de projet.				
Les formateurs internes sont généralement choisis par l'équipe de conception du projet et non par le seul responsable de formation.				
Le chef de projet est assisté du responsable de formation pour les aspects d'ingénierie pédagogique.				
Le chef de projet ouvre et/ou ferme le stage avec le responsable de formation.				
Des modalités de formation alternatives au stage sont mises à disposition des agents : compagnonnage, formation à distance, autoformation, ...				

## PHASE 5 - Gestion et évaluation de la formation

<b>LE RÉFÉRENTIEL</b> «Le fonctionnement souhaité»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation du processus général de production de formation est du ressort du chef de service ou par délégation du Secrétaire Général.</li> <li>• La responsabilité de l'évaluation incombe au responsable hiérarchique direct en ce qui concerne les « effets » de la formation sur les situations professionnelles (compétences).</li> <li>• Elle ressort de celle du responsable de formation et des intervenants en ce qui concerne :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la satisfaction des participants,</li> <li>- les connaissances et capacités acquises en formation.</li> </ul> </li> <li>• Des procédures claires et partagées sont mises en œuvre pour le choix et la gestion des formateurs internes (intervenants, tuteurs, compagnons).</li> </ul>

<b>LES CRITÈRES D'ÉVALUATION</b> «Ce que l'on cherche à évaluer»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La distinction est-elle faite entre différents niveaux d'évaluation selon différents niveaux de responsabilité d'une action de formation (niveau pédagogique, processus, effets en situation professionnelle, ...) ?</li> <li>- Existe-t-il des moyens de vérification périodiques du niveau de satisfaction des bénéficiaires ?</li> <li>- Quelles procédures permettent-elles d'évaluer l'efficacité des formations mises en place ?</li> <li>- Existe-t-il un suivi des modalités de mise en œuvre de la formation dans le service ? Qui assure ce suivi ?</li> <li>- Quel moyen d'évaluation est utilisé pour s'assurer de la disponibilité et de la qualité d'intervention des formateurs ?</li> </ul>

<b>LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives»</b>				
	Oui	Partiel	Non	Commentaires
Un cahier des charges de formation (Cdc) est généralement constitué pour les actions importantes, pour passer commande au(x) formateur(s).				
Ce Cdc prévoit des critères et modalités d'évaluation de l'action.				
La fonction formation apporte une assistance pédagogique aux formateurs internes (dossier type, compagnonnage, conseil méthodologique, stage de formation, ...).				
Le rôle de formateur interne est évoqué et concrètement valorisé lors de l'entretien d'évaluation.				
Le taux d'absentéisme en formation ou d'annulation de formation fait l'objet d'un retour systématique de la fonction formation vers la direction, l'encadrement, les agents.				
Une évaluation « à chaud » est effectuée à l'issue de chaque formation par le chef de projet ou le RDF.				
Cette évaluation, exploitée de façon écrite par la fonction formation, fait l'objet d'un retour vers le formateur interne et le MOA de l'action.				
Pour toute action importante, un bilan pédagogique est réalisé par le formateur, en relation avec le responsable de formation et/ou le chef de projet, en direction du MOA de l'action.				
Ce bilan est complété pour certaines actions par un suivi de la mise en œuvre des acquis dans l'unité de travail.				
Le vivier des formateurs internes (intervenants, tuteurs, compagnons) est clairement répertorié.				
Un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre de la formation est établi par le SG et présenté en CODIR.				

## Quelques ouvrages

Dennery Marc - « **Organiser le suivi de la formation ; méthodes et outils** » - Collection Formation Permanente - Paris – ESF, 1997 – 213 pages.

Cet ouvrage propose à la fois un cadre de réflexion, une méthodologie et des outils concrets pour réussir à organiser le suivi de la formation. On y trouve des réponses précises aux questions suivantes : quels sont les objectifs du suivi de formation ? Quelles sont les étapes de sa mise en œuvre ? Quels outils ou dispositifs de suivi de formation doit-on choisir en fonction de la situation rencontrée ? Comment impliquer les différents acteurs de la formation dans cette nouvelle démarche ? Comment évaluer son efficacité ?

Serge Barzuccheti et Vincent Francine - « **Comment manager la qualité de la formation** » - Éditions d'Organisation - Paris 1992 - 258 pages.

Ce livre comporte deux parties : une proposition de démarche pour manager et assurer de façon cohérente et efficace la qualité de la formation, un ensemble de fiches-ressources destinées à aider le lecteur à approfondir des concepts opératoires et à acquérir la pratique d'outils de travail.

A Meignant - « **Manager la formation – 4<sup>ème</sup> édition actualisée et enrichie** » - Collection Entreprise et Carrières - Rueil-Malmaison – Éditions Liaisons, 1997 – 435 pages.

**Norme AFNOR NFX50-755** - Méthode d'élaboration des projets de formation.

## Pour aller plus loin

Vous trouverez dans le RICF (<http://ricf.cedip.i2/>) des documents complémentaires traitant, en particulier, du rôle des différents acteurs en matière de formation.

Ces documents sont accessibles depuis la rubrique « Management de la formation », peuvent notamment être signalés :

- dans la sous-rubrique « Méthodes et outils », **L'organisation générale de la commande de formation,**
- dans la sous-rubrique « Descriptions d'expériences », **les productions réalisées par les CIFP à l'occasion des travaux du Forum Accord Cadre 1998/1999.**

■ **Norbert Casas - CEDIP**