

**MISE EN PLACE ET OPERATIONNALISATION D'UNE FORMULE DE FINANCEMENT DES ETABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS BASEE SUR LA PERFORMANCE**

Plan de vulgarisation de la formule de financement

**_

Rapport de la formation des utilisateurs sur le guide méthodologique du plan de gestion

Juin 2024

Table des matières

Introduction et objectifs.....	4
Module 1 : Pourquoi la réforme.....	6
1-1. Etat des lieux	6
1-2. Des atouts stratégiques.....	8
1-3. Portée de la réforme	9
Module 2 : Piliers et composantes de la réforme	10
2-1. Les indicateurs de performance.....	10
2-2. Pondérations des indicateurs.....	12
2-3. Quelques hypothèses et éléments de principe.....	14
2-4. Traduction financière des indicateurs de performance	16
Module 3 : Mode opératoire de la formule de financement	19
3-1. Le contrat de performance annuel	19
3-2. Un canevas type	20
3-3. Déblocage des ressources	21
3-4. Prime de performance	22
Module 4 : Zoom sur le Plan de gestion	22
4-1. Périmètre du plan de gestion.....	22
4-2. Le plan de gestion au service du contrat de performance	23
4-3. Le guide de gestion	25
Module 5 : Suivi et évaluation.....	35
5-1. Evaluation et suivi de la performance.....	35
5-2. Suivi opérationnel de la gestion.....	36
5-2. Contrôle et validation de la performance	41
Annexes	42
Annexe 1 : Support de formation/vulgarisation (PPT)	42
Annexe 2 : Fiches indicateurs	46
Annexe 3 : Fichier Excel de simulation	68
Annexe 4 : Fiche évaluation de la formation.....	69

Introduction et objectifs

La réussite et la pérennité de la réforme du système de gestion des établissements d'EFTP dépendent de l'appropriation de ses différentes dimensions et de la capacité des acteurs à entretenir la dynamique de sa mise en œuvre. Il s'agit des acteurs à la fois au niveau des établissements eux-mêmes mais aussi de la tutelle, d'autres départements techniques ainsi que les partenaires du secteur économique privé. Un effort soutenu est donc nécessaire en termes d'appropriation de l'esprit de la réforme, de maîtrise du mode opératoire ainsi que de l'évaluation et de la reddition de comptes.

Comme convenu avec les acteurs nationaux, la formule de financement basée sur la performance et le plan de gestion des établissements d'EFTP avec la participation du secteur privé, participants aux mêmes objectifs à savoir des prestations pertinentes et de qualité, constituent deux facettes de la même pièce. C'est pourquoi le plan de vulgarisation de la formule de financement (Livrable 1-6) et le rapport de la formation des utilisateurs sur le guide méthodologique du plan de gestion (Livrable 2-6) sont présentés ensembles dans ce document.

La pérennité de la réforme nécessite ainsi le renforcement des capacités des acteurs afin qu'ils puissent réaliser, de façon autonome, avec la qualité requise et avec un niveau de fiabilité élevé le contrat de performance avec un plan de gestion adapté.

Il est important de souligner que tel que déroulé, le processus d'appui technique a d'ores et déjà constitué le premier vecteur de formation, d'appropriation et de vulgarisation. En effet, et dans le but d'assurer l'appropriation de l'expertise et la pérennisation des acquis, la mission s'est déroulée dans le cadre d'une approche de **formation-action** et de **co-construction** en tant que dynamique d'apprentissage collectif. Sur la base de son expertise et en tenant compte du contexte béninois, le CIFOIT proposait des premières pistes pour les différents aspects de la formule de financement ainsi que du plan de gestion et les soumettait à la discussion, la vérification de la pertinence et à l'affinement dans le cadre de Focus-group. Ces derniers réunissaient des participants de l'ADET, du ministère en charge de l'EFTP, des établissements d'EFTP et du secteur économique privé. Les résultats obtenus reflètent ainsi un travail collectif et traduit la compréhension commune et l'adhésion des acteurs à ces résultats considérés comme répondant aux attentes vis-à-vis de la mission d'appui du CIFOIT. Les participants sont restés mobilisés et concentrés sur le travail tout au long du processus. La méthodologie participative du travail a sans doute participé à la dynamique et l'intérêt des acteurs. Moyennant un encadrement, certains des participants au processus pourraient en assurer la vulgarisation et entretenir la dynamique.

Le présent document est formulé de façon à servir : i) d'aide-mémoire pour les acteurs ayant participé au processus de conception et d'élaboration de la formule de financement et du plan

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

de gestion ii), de référence pour la vulgarisation de la formule de financement et du plan de gestion, et iii) de support pour l'information, la formation et l'implication de nouveaux acteurs. L'objectif est que les acteurs soient autonomes et en mesure, particulièrement, de :

☞ Au niveau des établissements d'EFTP :

- Définir les cibles des indicateurs de performance ;
- Identifier et mettre en œuvre les activités appropriées pour améliorer les indicateurs de performance ;
- Promouvoir le partenariat avec le secteur privé ;
- Gérer l'établissement sur une base d'autonomie accrue ;
- Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs (cibles) fixés pour les indicateurs et élaborer un rapport de performance de l'établissement ;

☞ Au niveau de la tutelle :

- Négocier les contrats de performance ;
- Apporter l'appui et l'encadrement nécessaires aux établissements d'EFTP ;
- Apprécier la performance des établissements
- Embarque de nouveaux établissements d'EFTP dans la réforme

La vulgarisation / formation peut être faite selon plusieurs approches :

- ✓ Partage du présent document ;
- ✓ Une formation répartie dans le temps. Par exemple au niveau de l'établissement, des séances thématiques peuvent être organisées d'une manière espacée dans le temps et avec une couverture progressive des acteurs ;
- ✓ Une formation en bloc. La durée suggérée pour ce cas est de 4 jours au minimum.

Le contenu de ce document est structuré autour de cinq (05) modules comme suit :

Modules	Titre	Durée estimative
1	Pourquoi la réforme	½ J
2	Pilier et composantes de la réforme	1 J
3	Mode opératoire de la réforme	1 J
4	Zoom sur le plan de gestion	1 J
5	Suivi-évaluation	½ J

La formation/vulgarisation peut se faire selon le scénario suivant :

- 1er cercle : les acteurs de chacun des établissements pilotes, y/c les partenaires du secteur privé ;

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

- 2^{ème} cercle : un noyau parmi les participants des établissements pilote, avec un appui de consultant au besoin, pour animer une formation des diverses structures des départements techniques directement concernés (EFTP, Agriculture, ...) couvrant les deux niveaux, central et régional ;
- 3^{ème} cercle : un noyau parmi les participants des établissements pilotes, avec un appui de consultant au besoin, pour animer une formation pour les autres établissements qui se lancent dans la réforme ;
- 4^{ème} cercle : un noyau parmi les participants des établissements pilotes, avec un appui de consultant au besoin, pour animer une formation pour d'autres acteurs (autres départements, institutions, ...)

☞ *Une présentation PowerPoint est annexée à ce document au titre de support de toute action de formation/vulgarisation. Voir annexe 1.*

☞ *Une fiche d'évaluation de toute action de formation est proposée à l'annexe 4.*

Module 1 : Pourquoi la réforme

Ce module permet de mettre les acteurs visés dans le contexte de la réforme et d'explicitier d'où on vient et où on va. Il peut être dispensé en **une ½ journée**.

1-1. Etat des lieux

La réforme n'est pas un objectif en soi. Elle s'inscrit dans la Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (SN-EFTP). Le Bénin affiche clairement l'ambition de moderniser son dispositif de développement des compétences vers plus de performance, de qualité et d'adaptation aux besoins prioritaires de l'économie. Ladite stratégie vient en réponse à un constat de faible efficacité du système de développement des compétences à la fois vis-à-vis des impératifs d'insertion socio-professionnelle des jeunes ainsi que de l'accompagnement du développement économiques nécessitant une main d'œuvre pertinente qualitativement et quantitativement. Plus spécifiquement, le cadre actuel de **financement et de budgétisation** présente les principales caractéristiques suivantes :

- i. L'exercice budgétaire porte principalement sur les aspects financiers (recettes et dépenses). Il aborde les aspects techniques de formation essentiellement de type quantitatif et moins en termes qualitatif ;
- ii. Comme le recrutement des apprenant est centralisé et les salaires sont payés par la tutelle, le budget de l'établissement est centré sur le « fonctionnement » et est élaboré et voté au niveau de l'établissement sans faire l'objet de véritable négociation avec la

tutelle. Cet exercice n'est donc pas suffisamment exploité comme un vecteur et un levier de promotion de la performance de l'établissement ;

- iii. Certes, le budget, voté, est transmis à la tutelle pour suivi, mais il manque un dispositif de redevabilité en termes de résultats et de performance, ce qui ne favorise pas l'amélioration de la gestion du système et la qualité des enseignements ;
- iv. Le caractère « autonome » de l'exercice budgétaire constitue, toutefois, un atout, une base et une expérience pour évoluer vers une budgétisation basée sur la performance.

En matière de **plan de gestion**, les établissements d'EFTP au Bénin ne disposent pas de véritables guides méthodologiques ou de référentiels de gestion de la qualité permettant aux acteurs concernés d'élaborer de plans de gestion efficaces en vue de concrétiser les priorités nationales en matière d'EFTP, d'une part, et d'asseoir une gestion partenariale avec les acteurs du secteur privé et basée, ainsi, sur la demande en compétences. La gestion des établissements d'EFTP reste dominée par une gestion de fonctionnement.

☞ Au niveau des établissements d'EFTP :

- Le conseil d'administration intègre, dans sa composition, des représentants du secteur économique privé, mais le champ de collaboration **public-privé** reste réellement limité principalement aux aspects de fonctionnement. Le focus est marginalement mis sur des aspects de pilotage vers une meilleure qualité des services de développement des compétences ;
- L'arrêté portant création, attributions et fonctionnement des divers conseils des établissements d'EFTP mentionnent bien certaines attributions visant l'amélioration de l'efficacité des établissements mais, selon les informations disponibles, elles restent génériques et générales et ne sont pas traduites en guides de gestion clarifiant et facilitant la mise en œuvre ;
- Plus globalement, l'établissement ne dispose pas de manuels, de guides méthodologiques ou de référentiel qualité cadrant et clarifiant les activités de gouvernance dans l'angle de l'amélioration de la qualité des prestations.

☞ Au niveau de la relation établissements/tutelle

- Plusieurs fonctions concernant le fonctionnement des établissements sont prises en charge par les directions au niveau de la tutelle, mais :
 - Elles ne sont pas traduites et ne font pas l'objet d'un cadre opérationnel annuel (sous une forme contractuelle ou d'engagement réciproque) liant l'établissement et sa tutelle
 - Elles restent également sous forme d'attributions génériques et ne sont pas traduites en guides de gestion ou manuel de procédure clarifiant et facilitant la mise en œuvre au niveau de l'établissement.

1-2. Des atouts stratégiques

Dans le cadre de sa Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (SN-EFTP), la réforme de la gouvernance des établissements d'EFTP privilégiant la performance occupe une place centrale dans la stratégie nationale.

➤ *Une récente loi-cadre instaurant clairement la notion de performance*

La loi n°2022 – 01 du 25 janvier 2022 portant **loi-cadre** sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels en République du Bénin stipule :

- Dans son article 20, « Les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels fonctionnent sur la base de **Projets d'établissement** élaborés selon le principe de la **gestion axée sur les résultats**, par le responsable d'établissement à l'endroit du supérieur hiérarchique. »
- Dans son article 27, L'Etat :
 - Assure une répartition des ressources affectées à l'enseignement et à la formation techniques et professionnels, en donnant priorité à la **rationalisation de la gestion**, à l'accès, à l'équité et à la qualité de la formation technique et professionnelle ;
 - Instaure des mécanismes de financement, avec le concours du secteur privé et des partenaires techniques et financiers ;
- Dans son article 53 : « Il est créé une ligne budgétaire dénommée « Fonds d'appui au financement de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels. Les modalités de gestion du Fonds, les appuis financiers accordés par l'Etat aux établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels et les mesures incitatives de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels sont déterminés, selon le cas, par la loi ou par décret pris en conseil des ministres. »

➤ *Une stratégie et des projets concrets pour l'opérationnalisation*

La Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation techniques et professionnels (SN-EFTP) devrait à terme permettre de développer et de protéger le capital humain du pays inhibé par l'environnement de l'offre de formation. La mise œuvre de cette stratégie est assurée par l'Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET) créée par décret n°2021-325 du 30 juin 2021. L'ADET a pour missions, la coordination, la mise en œuvre, la supervision et le suivi de l'ensemble des projets et programmes relatifs à la SN-EFTP.

Plusieurs financements ont été mobilisés pour la réalisation de la SN-EFTP dont celui de la Banque mondiale pour réaliser des actions prévues par le Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi au Bénin (PFPEEB).

Ce projet a pour objectif d'accroître l'accès et la qualité à des services d'EFTP et le soutien à l'entrepreneuriat des bénéficiaires. Il se décline en quatre composantes à savoir :

- Composante 1 : Renforcement de la réactivité et de la gouvernance du marché de l'EFTP
- Composante 2 : Amélioration de la prestation des services d'EFTP
- Composante 3 : Promotion de l'entrepreneuriat dans les secteurs prioritaires
- Composante 4 : Renforcement des capacités, gestion et évaluation du projet.

Il est prévu à l'axe stratégique 6 de la SN-EFTP, l'instauration d'un mécanisme de financement diversifié et durable dont les options stratégiques sont : (i) la restructuration du mode de financement et, (ii) la mise en place d'un cadre partenarial de financement. C'est dans cette dynamique qu'il est prévu au niveau de la composante 1 du PFPEEB l'amélioration de la gouvernance de l'EFTP avec la prise en compte de la question du financement. A ce titre, entre autres activités, il est envisagé la mise en place d'une **formule de financement axée sur la performance** des établissements d'EFTP. Le financement basé sur la performance est un outil puissant d'amélioration de l'accès et de la qualité dans l'EFTP. Il offre aux acteurs des mesures incitatives pour améliorer la performance et obtenir des résultats.

En résumé, le cadre actuel de financement des établissements d'EFTP au Bénin est principalement basé sur la logique de moyens. Il n'est pas utilisé comme un vecteur d'amélioration de l'efficacité de ces établissements. Néanmoins, il est constaté une véritable dynamique de réforme mettant en évidence d'une manière assez explicite l'impératif de recherche de la performance et jetant la base stratégique et juridique pour concrétiser cette notion. L'engagement des partenaires au développement vis-à-vis de cet agenda ne fait que renforcer les chances de réussite. La dynamique nécessite, toutefois, un effort soutenu en matière de mobilisation et d'accompagnement des acteurs nationaux.

Il fait, ainsi, sens de retenir que même si la réforme semble difficile à déployer, il n'y a, en réalité, pas de choix que de s'y lancer et d'en affronter les contraintes. Il est, toutefois, prudent d'y aller progressivement et de persévérer dans l'accompagnement et le renforcement des capacités des acteurs dans une vision systémique et pas uniquement au niveau des établissements d'EFTP.

1-3. Portée de la réforme

L'objectif de la « **formule de financement** » est d'utiliser le financement comme un vecteur d'amélioration de la performance des établissements d'EFTP. Il s'agit d'opérationnaliser un mécanisme, approprié et maîtrisé par les acteurs concernés, qui permet de lier l'allocation budgétaire aux performances des établissements. L'esprit n'est pas de contraindre ceux-ci, mais de les inciter à viser continuellement des services de formation et de développement des compétences en phase, quantitativement et qualitativement, avec les objectifs et

priorités de la stratégie nationale de l'EFTP (SN-EFTP). La formule met l'accent à la fois sur l'amélioration de la qualité des services, sur l'efficacité et la durabilité ainsi que sur l'équité en considérant les limitations des ressources disponibles. Pour que la formule fonctionne, il est important que les performances visées soient réalistes, contextualisées et multidimensionnelles et qu'elles couvrent aussi bien l'efficacité interne qu'externe des établissements d'EFTP.

Le **plan de gestion** sert quant à lui à améliorer les pratiques d'enseignement, d'apprentissage ainsi que la gouvernance avec la participation du secteur privé. Les améliorations visées ont été déclinées, dans le cadre de la formule de financement, sous forme d'indicateurs de performance et de qualité des prestations. Or, l'atteinte des objectifs ciblés par ces indicateurs nécessite une gestion spécifique et, surtout, partenariale avec le secteur privé. Plusieurs de ces indicateurs et leur implication au niveau de la gestion apparaissent comme nouveaux défis pour les acteurs des établissements d'EFTP qui n'en ont pas assez d'expérience et de visibilité. Ils ont donc besoin d'orientations spécifiques et d'un genre de guide méthodologique au niveau de la gestion pour assurer la concrétisation des indicateurs de performance, et c'est justement là la finalité du « Plan de gestion ».

Module 2 : Piliers et composantes de la réforme

Ce module présente les éléments autour desquels est conçue la formule de financement des établissements d'EFTP. Il peut être dispensé en **1 journée**

2-1. Les indicateurs de performance

L'élément central de la formule de financement est celui des indicateurs de performance. En général, un indicateur est défini comme étant une caractéristique ou un état qui peut être mesuré pour évaluer un effort donné. On peut s'en servir pour mesurer le niveau d'atteinte d'un objectif, une ressource mobilisée, un effet obtenu, ...etc. En matière d'EFP, l'indicateur sert à décrire l'état actuel ou le paramètre de référence servant de point de départ d'une action d'amélioration de la qualité, de quantifier les objectifs de qualité qui ont été fixés et de fournir continuellement des informations sur le degré de réalisation de ces objectifs.

En termes opérationnels, les indicateurs fournissent des informations qui aident les acteurs concernés de l'EFP à évaluer le degré de réalisation de leurs objectifs prédéfinis, à identifier les facteurs d'influence et à prendre des décisions informées. Outre leur fonction à long terme, qui est d'améliorer la qualité des services d'EFP, les indicateurs contribuent également à une compréhension commune des critères visés. Ils sont des vecteurs de production de données aidant les acteurs concernés de l'EFP non seulement à évaluer le degré de réalisation des objectifs fixés, mais aussi à communiquer et partager les résultats de leurs actions, négocier les effets, discuter des facteurs d'influence et prendre les décisions qui s'imposent.

Un ensemble d'indicateurs ont ainsi été identifiés pour caractériser les aspects pertinents de l'efficacité et de la performance des établissements d'EFTP au Bénin dans le cadre de la présente mission. Comme mentionné plus haut, les indicateurs de performance ne sont pas des objectifs en soi, mais ils doivent représenter et couvrir l'ensemble des principaux objectifs, quantitatifs et qualitatifs, visés par la stratégie nationale en matière d'EFTP notamment l'accroissement de l'accès aux services de l'EFTP, l'amélioration continue de la qualité de ces services, promouvoir l'équité et l'égalité dans le bénéfice de ces services, renforcer le lien avec le milieu professionnel, être en phase avec les normes et standards en la matière, professionnaliser la gouvernance, renforcer la pérennité financière du dispositif d'EFTP, ...etc.

Chaque indicateur retenu, signifie que les acteurs concernés se l'approprient et voient clairement sa portée, sa finalité sa contribution (lien avec les autres indicateurs) à l'amélioration de la qualité des services d'EFTP. Il est important de souligner que les indicateurs doivent être regardés en tant que « package », un ensemble d'indicateurs complémentaires et reliés les uns aux autres, car les informations fournies par une combinaison d'indicateurs sont souvent plus utiles que celles fournies par un indicateur séparé.

Les indicateurs définis ont été recherchés à la fois au niveau des extrants (résultats), au niveau des approches et processus utilisés ainsi qu'au niveau des moyens mobilisés. Les trois listes d'indicateurs de performance retenus se présentent comme suit (avec mention des pondérations) :

Indicateurs de résultats

L'objectif ici est de mesurer l'efficacité externe (comme le taux d'insertion, taux de satisfaction des entreprises, ...etc.) et interne (comme le taux des inscrits ayant fini leur formation, le taux de réussite des apprenants, ...etc.).

	Indicateurs de résultats
IR1	Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement
IR2	Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie
IR3	Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue
IR4	Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes
IR5	Taux des inscrits ayant fini leur formation
IR6	Taux de réussite
IR7	Effectif des apprenants
IR8	Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement
IR9	Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations
IR10	Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Indicateurs de processus

L'établissement est plus efficace et ses prestations sont plus pertinentes s'il adopte des approches et des processus qui favorise l'atteinte des résultats escomptés :

Indicateurs de Processus	
IP1	Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises
IP2	Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)
IP3	Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans
IP4	Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur / l'APC / DACUM

Indicateurs de moyen

Comme pour les processus, l'établissement est plus efficace et ses prestations sont plus pertinentes s'il mobilise des « moyens » et des « ressources » à la hauteur des résultats attendus. A titre d'exemple, des formateurs bien formés sont un levier essentiel pour délivrer un apprentissage de qualité.

Indicateurs de moyen	
IM1	Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM
IM2	Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications
IM3	Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités
IM4	Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement
IM5	Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement
IM6	Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)
IM7	Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé
IM8	Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement

Chaque indicateur est détaillé à travers une fiche spécifique (voir annexe 2).

2-2. Pondérations des indicateurs

Quelques paramètres de pondération ont été retenus en particulier en lien avec : i) l'importance stratégique de la thématique ciblée dans la réforme du dispositif d'EFTP, ii) le contexte

géographique de l'établissement d'EFTP et iii) la taille de l'établissement par référence aux nombre d'enseignants/formateurs.

➤ **Pondération à caractère stratégique dans la réforme (poids réforme) :**

A priori, tous les indicateurs retenus sont considérés comme prioritaires et couvrent les aspects de performance ciblés par la stratégie de réforme du secteur. Mais certains correspondent à des thématiques hautement stratégiques et dont la concrétisation appelle à plus efforts de la part des acteurs des établissements d'EFTP, du secteur public comme du privé. Le caractère hautement stratégique renvoie également à d'autres considérations par exemple le fait que la thématique en question a un impact élevé sur le dispositif ou synonyme de quelque chose d'innovant par rapport à la « culture classique de fonctionnement » des acteurs concernés. Bonifier ces indicateurs vise donc à davantage inciter les établissements à se pencher dessus. Il s'agit donc de doubler le poids des indicateurs ciblés par rapport aux autres et ce quel que soit le type et la situation de l'établissement d'EFTP.

➤ **Pondération à caractère géographique de l'établissement (poids géographique) :**

Certains types des performances recherchées auprès des établissements d'EFTP dépendent du contexte et du positionnement géographique de ces derniers. En effet, et à titre d'exemple, les opportunités de formation en milieu de travail varient selon l'environnement de l'établissement d'EFTP. Celui qui est à proximité d'un tissu industriel / artisanal significatif a plus de possibilité et nécessite moins d'effort pour placer ses apprenants en entreprise que l'établissement se trouvant en milieu rural et qui est relativement éloigné des activités économiques. Pour cette raison, certains indicateurs les plus fortement impactés par le positionnement géographique) de l'établissement sont bonifiés indépendamment du paramètre de pondération à caractère stratégique. Deux catégories d'établissement sont envisagées et seuls les établissements de la catégorie des plus défavorisées se verront bonifier les indicateurs spécifiquement ciblés à cet effet. Avec l'hypothèse de deux catégories : la deuxième est bonifiée de 1 point à appliquer aux indicateurs considérés comme très sensibles au positionnement géographique de l'établissement d'EFTP.

Toutefois, il est important de se baser sur un classement objectif. En attendant, la phase pilote se déroule en désactivant ce paramètre de pondération à caractère géographique.

➤ **Paramètre d'ajustement**

Une simulation de la formule de financement, sous forme d'élaboration de projet de contrat de performance avec plan de gestion, a été réalisée pour huit (08)¹ établissements pilotes d'EFTP. L'exercice a démontré que la taille de l'établissement peut défavoriser les moins grands (en

¹ Lycée technique Coulibaly de Cotonou ; Lycée technique Professionnel de Bohicon ; Lycée technique THR d'Akassato (Atlantique) ; Lycée technique Professionnel de Kandi ; Lycée technique agricole de Sékou ; Lycée technique agricole d'Adjahonmè (Couffo) ; Lycée technique agricole de Natitingou ; Le Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage de Zè (Atlantique)

termes de moyens humains et matériels). Même s'il est logique que l'établissement le plus grand implique un volume d'activité plus grand, et par conséquent plus de crédits de performance, plusieurs indicateurs engendrent des activités globalement similaires en termes d'énergie et de dépenses tels que, par exemple, le taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement, le taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente, neuf mois après leur sortie, le nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue, le nombre de bénéficiaires d'actions de formations courtes qualifiantes, ...etc.

Ainsi, il a été convenu d'introduire un paramètre d'ajustement basée sur une variable, objective et non objet de performance, à savoir le nombre d'enseignants. Le paramètre est donc inversement proportionnel au nombre d'enseignants. Il est égal à 2,5 pour les établissements ayant moins de 50 enseignants, est égal à 2 pour les établissements ayant entre 50 et 100 enseignants et 1 pour ceux ayant plus de 100 enseignants. Il s'applique à tous les indicateurs.

2-3. Quelques hypothèses et éléments de principe

Pour pouvoir lancer et expérimenter la formule de financement des établissements d'EFTP sur la base de leur performance, les hypothèses et principes suivants sont considérés :

- La formule est définie avec l'hypothèse d'une **autonomie des établissements d'EFTP**. Il est évident que les établissements d'EFTP ne peuvent pas s'engager pleinement dans une dynamique de performance et d'amélioration continue s'ils n'ont pas un minimum de contrôle de leurs ressources et de leurs agendas. Il ne revient pas à la présente mission de définir et étayer l'autonomie des établissements d'EFTP, Celle-ci fait l'objet d'une autre mission parallèle (couvrant plus largement le sujet de la gouvernance desdits établissements). L'hypothèse faite ici a, néanmoins, une base solide en l'occurrence :
 - ✓ La loi n°2022 – 01 du 25 janvier 2022 portant loi-cadre sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels en République du Bénin stipule :
 - ☞ Dans son article 46 : « Les établissements publics de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels jouissent d'une autonomie en matière de gestion administrative et financière dans les conditions définies par voie réglementaire »
 - ☞ Dans son article 47 : « Les attributions, l'organisation et le fonctionnement des établissements publics de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels sont fixés par voie réglementaire ».
 - ✓ La SN-EFTP accorde une place centrale à l'amélioration de la gouvernance de l'EFTP en général et des établissements d'EFTP en particulier. Elle cible notamment : « la mise en place d'un mécanisme de financement des établissements d'EFTP basé sur la performance et favorisant l'autonomie pédagogique, administrative et financière ». Une mission d'assistance technique a été engagée à cet effet.

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

- Considérer les ressources générées et la subvention de l'Etat, comme couvrant **les coûts de base, hors salaires**, et que les établissements fonctionnent **actuellement** dans le cadre d'un « équilibre budgétaire ». Comme indiqué dans l'état des lieux, les établissements d'EFTP fonctionnent aujourd'hui et dépensent dans la limite des ressources générées, principalement les frais de scolarité. S'ajoutent à ces ressources une subvention relativement faible et stable de l'état qui est intégrée dans le budget de fonctionnement. Evidemment, l'Etat couvrent, par ailleurs, les principaux salaires du personnel. L'hypothèse, ici, est de dire que les établissements d'EFTP sont actuellement à l'équilibre budgétaire mais dans une logique de « vivre selon ses moyens », sans focus significatif sur la performance.

Cette hypothèse se base sur la précédente et consiste à dire que l'équilibre budgétaire (le coût) actuel permet à l'établissement d'EFTP juste d'assurer le fonctionnement de tous les jours et de gérer le déroulement des formations. Les ressources mobilisées ne permettent pas aux acteurs de se lancer dans des activités qui sont de nature améliorer significativement la qualité et l'efficacité des services liés à l'EFTP. Autrement dit, l'effort demandé à l'établissement pour évoluer vers un établissement avec une gouvernance moderne au service des objectifs stratégiques nationaux implique des ressources qui vont s'ajouter à celles mobilisées actuellement, d'où l'idée d'asseoir un effet multiplicateur des « ressources/couts » actuel au titre de chaque indicateur de performance.

- Il est clair que la concrétisation des cibles de chaque indicateur implique un certain nombre d'activités qu'on serait tenté d'identifier et de budgétiser, mais le choix ici est d'éviter de retomber dans la budgétisation basée sur les moyens (coûts des activités, qu'il serait d'ailleurs difficile à cerner) et de laisser la marge de manœuvre aux acteurs de l'établissements de rentrer dans une logique de responsabilisation, de rationalisation et de concertation et d'innovation pour ne retenir que les activités pertinentes avec le focus sur le résultat (et pas sur l'activité). Avec cette hypothèse, il s'agit de démarrer la formule de financement sur la base de la performance. La référence au « coûts actuels » pour définir les crédits de performance pourra être ajustée au regard de l'expérimentation. On ne peut d'ailleurs, exclure une révision dans un sens ou dans un autres des frais de scolarités tels que définis et couverts actuellement.
- Faire apparaître **(en écriture) les salaires**, pris en charge par l'Etat, dans le budget de l'établissement. Dans la mesure où avec « le contrat de performance » les performances de l'établissement d'EFTP vont être plus visibles et à plus grande échelle, et sachant que l'établissement fonctionne avec ses différents types de personnels, l'Hypothèse est ici de juste faire apparaître, en écriture, les salaires (pris en charge par l'Etat) dans le budget de l'établissement, tout en gardant leur gestion au niveau central. Ceci donnera une idée sur les coûts réels engendrés par le fonctionnement de l'établissement et une meilleure appréciation de sa performance. Ainsi, lesdits salaires peuvent être intégrés à l'assiette de

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

calcul des crédits de performance étant donné que la performance dépend de toutes façons de la contribution des différents personnels.

La question, maintenant, est comment définir le lien entre les indicateurs de performance et le financement ?

2-4. Traduction financière des indicateurs de performance

Sachant qu'il n'y a pas de recette standard de traduction de la performance en « équivalent budgétaire » et, il y a lieu de concevoir une approche qui permet d'engager une réforme évoluant d'une gestion basée sur les moyens à une gestion axée sur les performances ? Si on reste « collé » au calcul des coûts pour définir les budgets nécessaires, la réforme va être aussitôt vidée de son sens à plusieurs égards :

- D'abord, on maintient le réflexe d'une gestion basée sur les moyens et on ne pourra pas introduire et installer la culture et le réflexe de la performance ;
- Il est difficile de définir un coût de référence comme étant le coût de la performance souhaitée ;
- Les gestionnaires gardent la tendance à gonfler les coûts et ne sont justement pas incités à la rationalisation des ressources ;
- Même si on insiste à définir les coûts, ceci reste très complexe et dépend du contexte (de chaque pays, du secteur, de la région, de la filière de formation, ...etc.) ;
- Les acteurs peuvent toujours dire que « nous n'avons pas pu atteindre nos objectifs à cause de la faiblesse des ressources mobilisées, les coûts étaient plus importants que prévus » ;

Mais il nous faut, tout de même, un point de départ et quelques hypothèses de travail pour amorcer la dynamique, quitte à ajuster après quelques itérations.

Calcul des crédits de performance

Base de référence pour la définition des crédits de performance :

Masse salariale, prise en charge par l'Etat, projetée au titre de l'exercice prochain	...
Frais de scolarité projetés l'exercice prochain	...
Budget base de référence Z	...

Démultiplication de base pour le calcul des crédits de performance :

Coefficient multiplicateur de base X	1%
Seuil considéré pour le taux d'accroissement des indicateurs dans le calcul	50%

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Démultiplication spécifique pour le calcul des crédits de performance :

		Observation
Poids de l'indicateur au regard de la complexité et de la priorité stratégique (Poids réforme)	1 ou 2	Mettre 2 dans la cellule de l'indicateur bonifié (colonne A)
Poids de l'indicateur au regard du contexte géographique (Poids géographique)	1 ou 2	Mettre 2 dans la cellule de l'indicateur bonifié en fonction du type de l'établissement (Colonne B) 👉 Ce paramètre est désactivé en attendant un classement objectif.

Paramètre d'ajustement pour le calcul des crédits de performance :

		Observation
Multiplicateur d'ajustement Y	2,5 ; 2 ou 1	Appliquer ce multiplicateur au « Coefficient multiplicateur de base X »

Sur ces bases, les crédits de performance sont calculés, par indicateur, comme suit :

Indicateur		A Poids réforme	B Poids géographique	C Valeur de référence (exercice précédent)	D Valeur attendue (exercice en cours)	E Valeur cible (exercice prochain)	F Taux d'accroissement (E - C) / C	G Multiplicateur intégrant le seuil (F limitée à 50%) F * X * Y	H Crédits de performance G * A * B * Z
IR1	Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement	2	1						
IR2	Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie	2	2						
IR3	Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue	2	2						
IR4	Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes	2	1						
IR5	Taux des inscrits ayant fini leur formation	1	1						
IR6	Taux de réussite	1	1						
IR7	Effectif des apprenants	1	1						
IR8	Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement	1	1						
IR9	Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations	1	1						
IR10	Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap	2	2						

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Indicateur	A Poids réforme	B Poids géographique	C Valeur de référence (exercice précédent)	D Valeur attendue (exercice en cours)	E Valeur cible (exercice prochain)	F Taux d'accroissement (E – C) / C	G Multiplicateur intégrant le seuil (F limitée à 50%) F * X * Y	H Crédits de performance G * A * B * Z
IP1 Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises	1	1						
IP2 Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)	2	2						
IP3 Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans	2	1						
IP4 Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur / l'APC / DACUM	2	1						
IM1 Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM	1	1						
IM2 Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications	1	1						
IM3 Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités	1	1						
IM4 Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement	1	1						
IM5 Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement	1	1						
IM6 Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)	1	1						
IM7 Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé	1	1						
IM8 Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement	1	1						
Crédit de performance								

☞ Voir Fichier Excel en annexe 3 pour faire les simulations.

Module 3 : Mode opératoire de la formule de financement

Ce module explique comment opérationnaliser la formule de financement avec plan de gestion. Il peut être dispensé en **une ½ journée**.

3-1. Le contrat de performance annuel

Logiquement, la dynamique de performance et de changement s'opère dans un cadre pluriannuel donnant un minimum de visibilité aux acteurs, et le Bénin va justement dans ce sens. En effet, La loi n°2022 – 01 du 25 janvier 2022 portant loi-cadre sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels en République du Bénin stipule, dans son article 20, « Les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels fonctionnent sur la base de Projets d'Etablissement élaborés selon le principe de la gestion axée sur les résultats, par le responsable d'établissement à l'endroit du supérieur hiérarchique. »

Comme le Projet d'Etablissement (son format, sa portée, ...etc.) devrait être conçu et défini à la lumière de la mission, en cours, relative à la gouvernance des établissements d'EFTP, il ne revient pas à la présente mission de d'approfondir cette thématique.

Toutefois, il fait sens de dire que le Projet d'Etablissement sera un cadre pluriannuel glissant, actualisable chaque année avec la première année de projection conforme avec le budget qui est un exercice annuel. Et c'est à ce niveau que la présente mission propose de rattacher le contrat de performance pour constituer globalement le contenu de la première année de projection du Projet d'Etablissement. Le schéma global qui sera retenu pour le Projet d'Etablissement précisera l'ancrage du Contrat de performance dans celui-ci. Ici le focus est donc plus sur le contenu moins sur le format du contrat de performance. Pour ce dernier, il s'agira donc d'un cadre par lequel :

- L'établissement d'EFTP s'engage à améliorer ses performances en faisant évoluer les indicateurs de performance vers les cibles convenues ;
- La tutelle s'engage à rendre disponibles les ressources définies et nécessaires à la réalisation des performances convenues. Les ressources en question incluent tout type de ressources y compris celles générées par l'établissement.

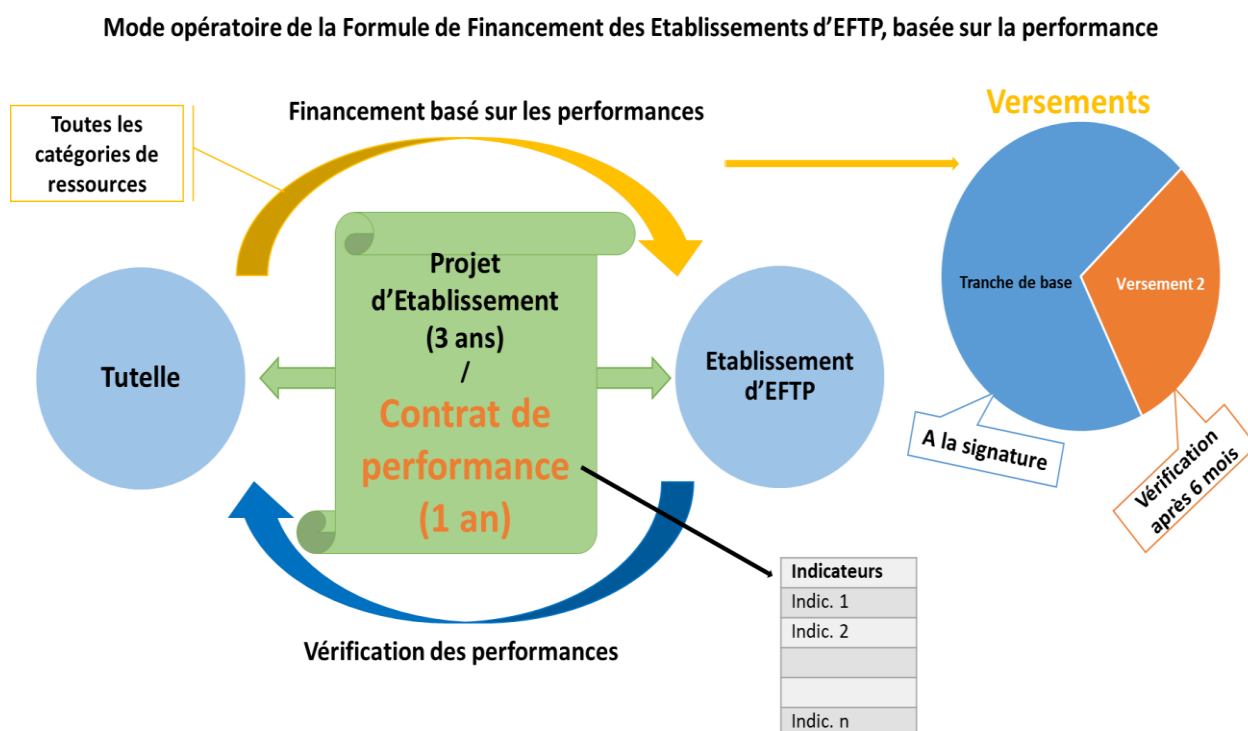
Les crédits globaux du budget, objet du contrat de performance sont égaux à ceux indiqués dans la première année de projection du Projet d'Etablissement est calculés comme suit :

Crédits projetés = Masse salariale annuelle projetée + l'ensemble des ressources générées projetées + les crédits de performance projetés.

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

La tutelle s'engage également à réunir les conditions nécessaires à un fonctionnement basé sur la performance (soutien politique, cadre juridique et réglementaire, réactivité par rapport aux activités centralisées, ...etc.) ;

Schématiquement, le mode opératoire de la formule de financement se présente comme suit :



3-2. Un canevas type

Dans le cadre d'un exercice pilote, et avec une approche de co-construction, un canevas de document intégrant le contrat de performance et le plan de gestion, comme vecteur d'opérationnalisation de la formule de financement, a été élaboré. Cet exercice a constitué une autre occasion pour expliciter et confirmer le lien et la complémentarité entre les la formule de financement et le plan de gestion. Les traiter séparément n'aurait pas de sens, car pour concrétiser le contrat de performance il faut un plan de gestion, et un plan de gestion ne peut constituer un objectif en soi et n'a pas de raison sans viser l'amélioration de la performance de l'établissement.

Le passage en revue de ce canevas a permis aux représentants des 8 établissements pilotes d'EFTP de bien saisir la portée du contrat de performance d'une part, et le type d'informations à préparer tenant compte de la spécificité contextuelle de chaque établissement. Le canevas éclaire, par ailleurs, sur les profils des acteurs à impliquer dont ceux du secteur privé.

Le canevas élaboré s'articule autour de la table des matières suivante :

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Table des matières du contrat de performance avec plan de gestion

Contents

I-	Introduction	6
II-	Présentation de l'établissement	7
III-	Rapport de performance / Etat des lieux analytiques	7
3.1.	En matière de formation initiale	7
a.	Satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats	7
b.	Insertion des lauréats	7
c.	Effectif des apprenants	7
d.	Opportunités de formation pour les populations défavorisées	7
3.2.	En matière de formation qualifiante	7
3.3.	En matière de formation continue	7
3.4.	Matrice « forces - faiblesses - opportunités - risques »	8
IV-	Contrat de performance	9
4.1.	Objet du contrat	10
4.2.	Identification des parties	10
4.3.	Engagements de « l'établissement »	10
a.	Développement du partenariat Public-privé	10
b.	Mobilisation des acteurs	10
c.	Amélioration des indicateurs de performance	10
4.4.	Budget de performance	13
a.	Calcul des crédits de performance	13
b.	Avance sur la performance	16
a.	Tableau de bord des performance et tranche de performance	16
4.5.	Engagements du MESTFP	18
a.	Rendre disponibles les RH, infrastructures et équipements	18
b.	Rendre disponible les crédits de performance	18
c.	Appui technique à l'établissement	18
4.6.	Prime de performance	19
4.7.	Plan de gestion de la performance	20
a.	Plan de gestion en lien avec les indicateurs de résultat	20
b.	Plan de gestion en lien avec les indicateurs de processus	25
c.	Plan de gestion en lien avec les indicateurs de moyen	29
4.8.	Modalités d'évaluation et de contrôle	35

3-3. Déblocage des ressources

Le déblocage des ressources se fera en deux tranches :

Tranche de base : à la signature du contrat de performance. Elle se calcule comme suit :

Tranche de base = Ressources générées projetées + Salaires (pris en charge et gérés par l'Etat) + 50% des crédits de performance projetés.

Il s'agit d'autoriser l'établissement à utiliser (dépenser) à hauteur de cette enveloppe. Les 50% des crédits de performance sont destinés à permettre aux acteurs de l'établissement de lancer les efforts sous forme de nouvelles activités visant à améliorer la performance ciblée. Sans cette « avance », l'établissement se retrouve dans le schéma actuel où il a juste de quoi assurer le fonctionnement classique.

Tranche de performance : après six mois du démarrage de l'exercice budgétaire objet du Contrat de performance et en fonction du niveau d'atteintes des performances ciblées.

Tranche de performance = Crédits de performance réels - 50% des crédits de performance projetés (avancés dans le cadre de la tranche de base.

Le calcul des crédits de performance réels se fait en appliquant, indicateur par indicateur, le taux d'accroissement effectif (mesuré six mois après le démarrage de l'exercice). Le calcul se fait indicateur par indicateur, mais tous les indicateurs sont solidaires et on considère la somme (résultats globaux) pour définir le solde à accorder à l'établissement au titre de la tranche de performance.

3-4. Prime de performance

En vue de motiver/inciter les différents acteurs de l'établissement, y compris ceux du secteur économique privés, il est suggéré de prévoir une « Prime de performance » qui serait desservie à l'ensemble ces acteurs activement engagés. A cet effet, il a été retenu de réserver **10% du total des crédits de performance réels** (après vérification et validation des données) et la faire répartir en corrélation avec les salaires pour ce qui concerne les personnels de l'établissement. La part qui ira aux acteurs du secteur privé peut être répartie en fonction de l'assiduité dans les rencontres clés de collaboration avec l'établissement.

Le Conseil d'établissement (constitué d'acteurs des secteurs public et privé) décidera, en concertation avec la tutelle de l'établissement, de la grille détaillée de répartition de la prime de performance.

Module 4 : Zoom sur le Plan de gestion

Ce module revient sur le lien entre formule de financement et le plan de gestion et détaille ce dernier. Il peut être dispensé en **1 journée**.

4-1. Périmètre du plan de gestion

Tout comme la formule de financement, le travail sur le plan de gestion intervient dans un contexte où plusieurs chantiers sont lancés, dont notamment :

- L'Elaboration d'un nouveau modèle de gouvernance des établissements d'EFTP » ;

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

- L'élaboration du dispositif d'assurance qualité dans les institutions et établissements de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) ;
- L'élaboration d'un mécanisme d'information et d'orientation des apprenants ;
- La relecture, approfondissement et finalisation des documents nécessaires pour le Cadre national des certifications et des qualifications (CNCQ) et la VAE pour les secteurs prioritaires

Tous ces chantiers impactent la gestion des établissements d'EFTP. A signaler particulièrement ceux relatifs au modèle de gouvernance et à la démarche qualité qui définiront le type et la portée de l'autonomie pédagogique, administrative et financière desdits établissements. Ceci implique la définition de l'ensemble des processus relatifs au pilotage et au fonctionnement des établissements.

Le *plan de gestion des établissements d'EFTP avec la participation du secteur privé, tel que considéré ici*, ne couvre donc pas tous les champs de gestion de l'établissement, au risque d'être en contradiction avec le modèle de gouvernance attendu. Il ne s'agit ni du projet d'Etablissement, ni d'un plan d'action opérationnel budgétisé. Il s'agit plutôt d'insister sur les principaux axes de gestion, sans nécessairement les organiser par processus et sans couvrir nécessairement tous les processus de gouvernance, que les acteurs devraient conduire en partenariat avec le secteur privé pour améliorer les prestations des établissements d'EFTP.

4-2. Le plan de gestion au service du contrat de performance

L'objectif principal est de développer, pour le compte des établissements d'EFTP, des plans de gestion qui vont servir à améliorer les pratiques d'enseignement, d'apprentissage ainsi que la gouvernance avec la participation du secteur privé. Comme signalé dans le rapport de démarrage, il y a lieu de souligner que les améliorations visées ont été déclinées, dans le cadre du travail sur la formule de financement, sous forme d'indicateurs de performance.

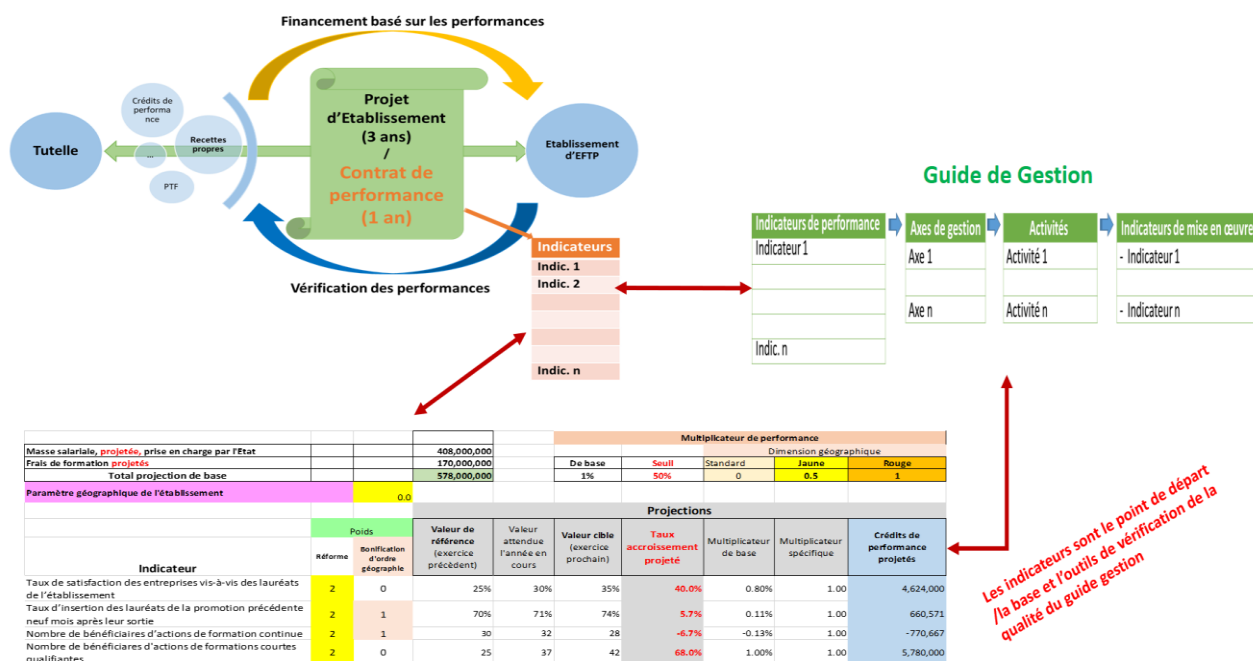
Or, l'atteinte des objectifs ciblés par ces indicateurs nécessite une gestion spécifique et, surtout, partenariale avec le secteur privé. Plusieurs de ces indicateurs et leur implication au niveau de la gestion apparaissent comme nouveaux défis pour les acteurs des établissements d'EFTP qui n'en ont pas assez d'expérience et de visibilité. Ils ont donc besoin d'orientations spécifiques et d'un genre de guide méthodologique au niveau de la gestion pour assurer la concrétisation des indicateurs de performance, et c'est justement là la finalité du « Plan de gestion ».

Ainsi, le « plan de gestion » conçu ici est un document sous forme d'un guide méthodologique aidant les acteurs concernés, du secteur public comme du secteur économique privé, à cibler : i) les axes de gestion les plus pertinents pour chacun des indicateurs de performance ; ii) les principales activités pour chacun de ces axes de gestion et iii) les indicateurs de suivi de la mise en œuvre desdits axes de gestion.

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Formule de Financement et Plan de Gestion = deux facettes d'une même pièce

Mode opératoire de Formule de Financement des Etablissements d'EFTP, basée sur la performance



Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

4-3. Le guide de gestion

Le guide de gestion se présente sous la forme du tableau suivant :

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
IR1	Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement	Mettre en place un dispositif de recueil et d'analyse des impressions des entreprises	- Réaliser annuellement une enquête de satisfaction des entreprises vis-à-vis des diplômés - Recueillir les réclamations et les points de disfonctionnements exprimés par les entreprises)	Rapport d'enquête de recueil et d'analyse des impressions des entreprises
		Mettre en place un dispositif de remédiation des insuffisances de la formation	- Traiter les informations issues des enquêtes de terrain - Analyser, les points de non-satisfaction recueillis - Appliquer les solutions appropriées - Suivre les mesures correctives	Rapport partenarial de traitement des réclamations des entreprises
IR2	Taux d'insertion des lauréats de l'exercice précédents après neuf mois de leur sortie	Identifier les opportunités d'insertion en partenariat avec l'entreprise	- Contacter les entreprises pour identifier leurs besoins de recrutement, - Identifier et promouvoir les mécanismes d'incitation à l'auto-emploi	Rapport sur les opportunités d'insertion identifiées
		Exploiter les résultats des enquêtes d'insertion en collaboration avec l'entreprise	- Ajuster, quand pertinent, le prochain recrutement des apprenants en ciblant les métiers à fort taux d'insertion en collaboration avec les entreprises partenaires - Multiplier les « journées portes ouvertes » avec les entreprises à destination des diplômés et enseignants/formateurs	Fiche synthèse des pistes d'amélioration de l'insertion
IR3	Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue	Promouvoir les capacités de l'établissement en matière de services de formation continue	- Saisir les opportunités de communication sur les capacités de l'établissement à offrir des formations continues pertinentes - Elaborer des supports attractifs sur les possibilités de formation continue de l'établissement	Catalogue de formation continue publié

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
		Identifier les besoins potentiels en formation continue en collaboration avec l'entreprise	■ Identifier les entreprises potentiellement intéressées par la formation continue de ses employés ■ Mener une étude annuelle de besoins en formation continue des employés dans les entreprises de l'environnement de l'établissement	■ Liste des de formations continues faisant l'objet d'une expression de besoin
		Développer les capacités de concevoir et d'organiser des actions de formation continue avec l'implication de l'entreprise	■ Renforcer la collaboration avec les entreprises en vue de traduire les besoins en formation continue en modules pertinents de formation ■ Renforcer les capacités techniques et pédagogiques des formateurs et les mobiliser pour s'engager dans la formation continue ■ Mettre en place une organisation pédagogique et matérielle favorable aux actions de formation continue ■ Clarifier les rôles et responsabilités entre les différents acteurs de l'établissement ■ Mettre en place un mécanisme d'évaluation des actions de formation continue en collaboration avec le secteur privé	■ Catalogue de formation continue ■ PV de réunions d'adhésion des acteurs au programme de développement de la formation continue
IR4	Nombre de Bénéficiaires d'actions de formations courtes qualifiantes	Promouvoir les capacités de l'établissement en matière de formation qualifiante	■ Saisir les opportunités de communication sur les capacités de l'établissement à offrir des formations qualifiantes ■ Elaborer des supports attractifs sur les possibilités de formation qualifiante	■ Catalogue de formation continue publié
		Identifier les besoins potentiels en formation qualifiante	■ Identifier, en collaboration avec le secteur privé, les activités économiques pouvant faire appel à des qualifications courtes non diplômantes ■ Exploiter les enquêtes annuelles et études sectorielles/régionales ■ Exploiter les données des services d'orientation professionnelle pour repérer les jeunes potentiellement intéressés par une formation qualifiante	■ Liste des formations qualifiantes exprimées comme besoin, arrêtée en collaboration avec les entreprises (dans le cadre du conseil d'établissement)

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
		Développer les capacités de concevoir et d'organisation des actions de formation qualifiante	- Renforcer la collaboration avec les entreprises en vue de traduire les besoins en formation qualifiante en modules pertinents de formation - Renforcer les capacités techniques et pédagogiques des formateurs et les mobiliser pour s'engager dans la formation qualifiante - Mettre en place une organisation pédagogique et matérielle favorable aux actions de formation qualifiante - Clarifier les rôles et responsabilités entre les différents acteurs de l'établissement - Mettre en place un mécanisme d'évaluation des actions de formation qualifiante en collaboration avec le secteur privé	- Catalogue de formation qualifiante - PV de réunions d'adhésion des acteurs au programme de développement de la formation qualifiante
IR5	Taux des inscrits ayant fini leur formation	Assurer une meilleure orientation des apprenants	- Organiser une campagne d'information sur les spécialités/métiers offertes par l'établissements avant le recrutement des apprenants - Mettre en place un système de réorientation	- Rapport sur la campagne d'information sur les spécialités/métiers offertes par l'établissements - Rapport semestriel de réorientation
		Mettre en place un dispositif d'écoute, de dialogue et d'accompagnement	- Repérer les apprenants les plus en difficulté ; - Mettre en place un soutien individuel ou collectif	Liste des apprenants accompagnés
IR6	Taux de réussite	Renforcer les capacités des ressources humaines et surtout des formateurs dans l'organisation pédagogique selon l'APC	- Identifier les besoins de renforcement des capacités des ressources humaines en lien avec la pédagogie de l'APC - Elaborer des plans de renforcement des capacités y compris les formations pédagogiques et techniques du personnel concerné - Mettre en œuvre les plans de renforcement des capacités en collaboration avec l'entreprise	- Plan de formation et de perfectionnement annuel - Rapports des actions de formation pédagogiques et techniques
		Améliorer les ratio apprenants/ Formateur	- Optimiser l'organisation pédagogique et matérielle, y compris l'emploi du temps, dans la perspective d'améliorer le ratio apprenant/formateur - Renforcer le recours aux vacataires venant de l'entreprise	Rapport du conseil de rentrée scolaire

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
		Renforcer la formation avec l'entreprise	Améliorer les ratio apprenants/ Formateur	- Fiches de suivi de l'alternance - Livret de l'alternance - Fiche navette
IR7	Effectif des apprenants	Mobiliser l'entreprise	Renforcer la formation avec l'entreprise	Liste des entreprises partenaires
		Adapter l'organisation pédagogique au contexte de la formation avec l'entreprise	- Adapter les emplois de temps - Convenir avec l'entreprise de la répartition des activités d'apprentissage entre l'EFTP et milieu professionnel - Mobiliser les différents acteurs (formateur et tuteur) pour la formation avec l'entreprise	- Les emplois de temps de la formation au niveau des établissements sont ajustés - Planning d'alternance centre / entreprise concerté - Les affectations des tuteurs par apprenant sont consignées
		Promouvoir la formation avec l'entreprise	- Organiser des journées portes ouvertes ; - Organiser des campagnes de sensibilisation auprès des jeunes et des parents (Média, Réseaux sociaux ... etc.); - Organiser des campagnes de sensibilisation dans les établissements d'enseignement général	Rapports de communication sur la formation avec l'entreprise
IR8	Part des ressources générées par rapport au budget global (hors crédits de performance) de l'établissement	Promouvoir les services de formation continue et qualifiante	- Saisir les opportunités de communication sur les capacités de l'établissement à offrir des formations continues et qualifiantes pertinentes - Elaborer des supports attractifs sur les possibilités de formation continue et qualifiantes de l'établissement	Rapports de communication sur la formation qualifiante
		Promouvoir et diversifier les autres produits et services tenant compte de la mission principale de formation de l'établissement	- Promouvoir les produits issus des actions de formation - Identifier et promouvoir les services divers que l'établissement peut offrir	Prospectus, actualisé, portant sur les divers services susceptibles de générer des ressources
		Mobiliser les acteurs de l'établissement pour un service de qualité	- Sensibiliser les acteurs de l'établissement (formateurs, personnels d'encadrement, ...) sur l'importance des développer les services générateurs de ressources - Mettre en place un mécanisme de gestion des ressources générées de manière à motiver les acteurs	Rapports des instances de gestion

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
			Mettre en place un dispositif d'évaluation des actions génératrices de ressources	
IR9	Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations	Mettre en place un dispositif de communication avec les apprenants	- Réaliser annuellement une enquête de satisfaction - Mettre en place un dispositif d'écoute des apprenants	Mettre en place un dispositif de communication avec les apprenants
		Apporter les remédiations nécessaires	- Analyser les points de non-satisfaction des apprenants - Elaborer et mettre en œuvre un plan d'actions correctives des points de non-satisfaction des apprenants.	Apporter les remédiations nécessaires
IR10	Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap	Valoriser la formation des personnes à besoins spécifiques	- Informar sur les opportunités de formation des personnes à besoins spécifiques - Renforcer les capacités des formateurs et corps d'encadrement sur les formations des personnes à besoins spécifiques	Rapport de communication sur les formations de personnes à besoins spécifiques
		Favoriser l'accès aux services d'EFTP aux personnes à besoins spécifiques	Identifier, en collaboration avec les structures spécialisées, les personnes à besoins spécifiques et définir les actions spécifiques à entreprendre à leur endroit	Liste, avec profils, des personnes potentiellement concernées
		Assurer les conditions favorables à l'accueil et au maintien des jeunes à besoins spécifiques dans l'établissement	- Mettre en place un système d'écoute et d'accompagnement pour les apprenants à besoins spécifiques - Adapter les infrastructures	Liste des dispositions prises
		Négocier avec le ministère des incitations spécifiques au profit des jeunes à besoins spécifiques	Préparer un plaidoyer	Un dossier de plaidoyer est élaboré
IP1	Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises	Promouvoir les prestations de l'établissement auprès des entreprises	- Promouvoir les spécialités de formation initiales et mettre en relief leur utilité dans la dynamique économique des entreprises. - Promouvoir les autres prestations de l'établissement notamment les opportunités de services aux entreprises	Rapports de communication et de promotion des prestations de l'établissement

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

		GUIDE DE GESTION		
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
IP2		Prospecter et identifier les potentielles entreprises partenaires	■ Identifier les entreprises potentielles concernées par la participation à une collaboration pérenne ■ Avec le support des membres du secteur privé du conseil d'établissement, planifier et organiser des rencontres avec les entreprises identifiées pour confirmer leurs engagements à collaborer	Liste des entreprises partenaires identifiées
		Définir le champ de partenariat avec l'entreprises	■ Proposer des solutions gagnant-Gagnant ■ Consigner par écrit ce qui a été convenu à l'oral, résumant les obligations de tous les partenaires ■ Convenir des modalités de suivi de la mise en œuvre des conventions de partenariat	Liste des domaines principaux de partenariat convenus avec les entreprises
		Elaborer et signer les conventions de partenariat	■ Proposer des projets de convention ■ Préparer et organiser les cérémonies de signature des conventions ■ Elaborer un plan de mise en œuvre des conventions ■ Communiquer sur les conventions signées	Conventions de partenariat signées
	Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)	Promouvoir les métiers et filières de formation de l'établissement auprès des entreprises	■ En collaboration avec les membres du secteur privé du conseil d'établissement, définir un plan de communication mettant en évidence les gains potentiels de l'entreprise qui accueille des apprenants de l'établissement ■ Activer les différents canaux possibles de communication ciblant les entreprises	Rapports de communication visant les entreprises
		Prospecter et identifier les entreprises partenaires potentielles pour l'accueil des apprenants ;	■ Identifier les entreprises potentielles concernées par la participation à une collaboration pérenne ■ Préparer et organiser des rencontres individuelles avec les entreprises identifiées ■ Echanger sur les attentes vis-à-vis de l'entreprise en accueillant des apprenants	■ Liste des entreprises identifiées ■ Liste des entreprises disposées à accueillir des apprenants
		Définir les conditions d'accueils des apprenants et le cadre de partenariat entre établissement EFTP et l'entreprise	■ Clarifier et convenir des conditions nécessaires au bon déroulement de la formation au sein de l'entreprise, notamment en termes d'encadrement et de suivi	Guide sur les condition d'accueil des apprenants en alternance

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
IP3	Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans		- Clarifier les rôles entre l'entreprise et l'établissement dans le cadre de la formation en milieu de travail - Convenir des modalités d'accueil, d'encadrement et de suivi des apprenant au sein de l'entreprise	
		Mobiliser les entreprises pour contribuer à l'évaluation des acquis des apprenants	- Sensibiliser les entreprises sur l'importance de leur participation à l'évaluation des acquis - Identifier les entreprises susceptibles de participer aux évaluations des acquis des apprenants - Clarifier les attentes vis-à-vis des entreprises en matière d'évaluation des acquis des apprenants	Liste des entreprises engagées à participer aux évaluations des acquis des apprenants
		Préparer le processus d'évaluation en collaboration avec l'entreprise	- Convenir des modalités de la participation de l'entreprise aux évaluations - Concevoir, en collaboration avec les entreprises, des supports d'évaluation - Former les acteurs concernés des entreprises sur l'appropriation des outils et supports d'évaluation	Un document portant sur les modalités de participation de l'entreprise aux évaluations des acquis est validé par le conseil d'établissement
		Organiser le déroulement des évaluations en collaboration avec l'entreprise	- Convenir, suffisamment à l'avance, avec les entreprises du planning d'évaluation - Préparer les moyens nécessaires et le cadre nécessaires aux évaluations des acquis avec la participation de l'entreprise - Dérouler et superviser les évaluations avec la participation de l'entreprise	Planning d'évaluation convenu avec les entreprises et validé par le conseil d'établissement
IP4	Part des apprenants poursuivant leurs formations basées sur / l'APC / DACUM (impliquant le secteur privé)	Œuvrer à intégrer l'établissement dans la dynamique de l'ingénierie selon l'APC	- Préparer le dossier d'ingénierie de l'établissement selon l'approche par compétence - Négocier avec la tutelle la mobilisation des ressources nécessaires	Un dossier, actualisé, pour la réingénierie selon l'APC est soumis à la tutelle
		Œuvrer à étendre la mise en place de l'APC dans les établissements	- Préparer le dossier d'extension de l'ingénierie selon l'approche par compétence - Négocier avec la tutelle la mobilisation des ressources nécessaires à l'extension de l'ingénierie selon l'approche par compétence	Un dossier, actualisé, pour l'extension de l'ingénierie selon l'APC est soumis à la tutelle

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
IM1	Taux de formateurs / enseignants / tuteurs formés en pédagogie et aux curricula de l'APC/DACUM	Valoriser la pédagogie de l'APC/DACUM auprès des formateurs et tuteurs	- Préparer le contenu de la sensibilisation mettant en évidence l'intérêt de l'APC - Organiser des séances de sensibilisation au profit des formateurs et des tuteurs sur l'APC	- Liste des formateurs et tuteurs sensibilisés - Rapports des séances de sensibilisation tenues
		Mettre en place un programme de formation pédagogique en continue (Formateur et Tuteur) en coordination avec l'entreprise	- Définir des actions de formation sur les nouvelles méthodes pédagogiques. - Planifier la formation - Dérouler la formation - Evaluer la formation	- Liste des formateurs bénéficiaires - Liste des tuteurs et d'entreprises bénéficiaires
		Mutualiser les ressources avec les établissements similaires pour former les formateurs et tuteurs en impliquant l'entreprise	- Echanger avec les établissements similaires - Identifier les ressources potentielles mutualisables - Définir le cadre de mutualisation	Listes des actions de formation mutualisées
IM2	Taux de formateurs / enseignants / tuteurs formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications	Valoriser la pédagogie de la formation avec l'entreprise auprès des formateurs et tuteurs	- Préparer le contenu de la sensibilisation mettant en évidence l'intérêt de la formation avec l'entreprise - Organiser des séances de sensibilisation au profit des formateurs et des tuteurs sur la formation avec l'entreprise	- Liste des formateurs et tuteurs sensibilisés - Rapports des séances de sensibilisation tenues
		Mettre en place un programme de formation pédagogique en continue (Formateur et Tuteur) en coordination avec l'entreprise	- Définir des actions de formation sur les nouvelles méthodes pédagogiques. - Planifier la formation - Dérouler la formation - Evaluer la formation	- Liste des formateurs bénéficiaires - Liste des tuteurs et d'entreprises bénéficiaires
		Mutualiser les ressources avec les établissements similaires pour former les formateurs et tuteurs en impliquant l'entreprise	- Echanger avec les établissements similaires - Identifier les ressources potentielles mutualisables - Définir le cadre de mutualisation	Listes des actions de formation mutualisées
IM3	Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de	Définir les besoins en renforcement de capacité du personnel d'encadrement	- Recueillir les attentes / besoins de formation du personnel d'encadrement - Mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation du personnel	Rapport sur les besoins d'actions exprimées

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
	renforcement des capacités annuellement	Mettre en place un programme de renforcement des capacités du personnel d'encadrement	■ Définir le plan de formation en fonction des besoins de l'EFTP et du personnel : ■ Mettre en œuvre le plan de formation annuel ■ Evaluer le plan de formation	Liste des personnes formées
IM4	Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement technique	Identifier les besoins en formation technique des formateurs	■ Recueillir les attentes / besoins de formation technique des formateurs ■ Mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation de la performance des formateurs ■ Exploiter les rapports de l'inspection pédagogique	Rapport sur les besoins en formations techniques exprimées
		Mutualiser des ressources avec les établissements similaires pour former les formateurs et tuteurs en impliquant l'entreprise	■ Echanger avec les établissements similaires ■ Identifier les ressources potentielles mutualisables ■ Définir le cadre de mutualisation	Listes des actions de formation mutualisées
		Mettre en place un programme de formation technique (Formateur) en coordination avec l'entreprise	■ Définir le plan de formation en fonction des besoins de l'EFTP et des formateurs ■ Mettre en œuvre le plan de formation annuel ■ Evaluer le plan de formation	Liste des personnes formées
IM5	Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement en milieu du travail (apprentissage, alternance, ...)	Définir le cadre et mécanismes de suivi de l'apprenant en milieu de travail	■ Echanger avec l'entreprise sur les modalités de suivi ■ Etablir un document cadre pour le suivi des apprenants dans l'entreprise	Un document cadre de suivi est élaboré
		Définir les critères pertinents d'encadrement et de suivi de l'apprenant en collaboration avec l'entreprise ;	■ Partager les objectifs du stage/ alternance avec l'entreprise ■ Dégager les critères pertinents de suivi ■ Elaborer un document de référence	Documents de référence portant sur les critères de suivi élaborés et validés
		Mobiliser les acteurs de suivi et d'encadrement	■ Identifier les responsables de suivi dans l'établissement et dans l'entreprise ■ Former les responsables de suivi pour la mise en œuvre du suivi ■ Elaborer un calendrier de suivi des apprenants dans l'entreprise	Rapport d'actions de suivi d'apprenants en milieu de travail

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

GUIDE DE GESTION				
Code	INDICATEURS	AXES DE GESTION	ACTIVITES PLAUSIBLES	INDICATEURS DE SUIVI
IM6	Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)	Vulgariser la réglementation applicable aux normes HQSSE auprès de tout le personnel, les apprenants, et tous les visiteurs de l'EFTP	- S'approprier la réglementation et les supports de vulgarisation - Planifier les actions de vulgarisation	Rapports d'action de vulgarisation
		Mettre en œuvre un plan d'amélioration progressif des normes HQSSE en coordination avec les services compétents ;	- Identifier les points à risques HQSSE de l'établissement - Elaborer un plan de mise en conformité HQSSE de l'établissement - Mise en œuvre du plan de mise en conformité HQSS	Listes des actions d'amélioration réalisées
IM7	Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur privé	Identifier les besoins de recours en vacataires	- Identifier les modules pour lesquels il est pertinent de recourir à des vacataires - Définir les profils des vacataires	La Liste des modules nécessitant des vacataires identifiée
		Développer le partenariat avec l'entreprise en vue d'identifier les vacataires	- Prospecter les entreprises susceptibles d'avoir les profils recherchés - Identifier les vacataires au niveau des entreprises partenaires - Convenir avec les entreprises du cadre de mobilisation des vacataires	Les Contrats avec les vacataires et entreprise
		Organiser les prestations de vacation	- Planifier les heures de vacation avec l'entreprise et le vacataire - Dérouler la formation	Liste des vacataires et leurs charges horaires annuelles sont consignées
IM8	Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement	Identifier les problèmes environnementaux et les actions prioritaires de remédiation	- Impliquer les partenaires locaux - Constater les problèmes environnementaux - Définir les actions prioritaires	Rapport d'identification des problèmes environnementaux
		Mettre en œuvre un programme de préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité	- Planifier les actions de remédiation - Mettre en œuvre les action de remédiation - Faire le suivi des actions de remédiation	Rapport sur les actions de remédiation réalisées

Module 5 : Suivi et évaluation

Ce module traite du suivi-évaluation interne à l'établissement ainsi que de la vérification et du contrôle, externe, de la performance. Il peut être dispensé en **un ½ journée**.

5-1. Evaluation et suivi de la performance

Avant de parler de la reddition de comptes (vis-à-vis de la tutelle), l'établissement a intérêt à se doter **d'un tableau de bord** pour superviser régulièrement l'évolution de ses indicateurs de performance et agir, à temps, en cas de dysfonctionnement pour assurer l'atteinte des résultats ciblés.

Ici, il s'agit essentiellement d'un tableau portant sur la comparaison entre les cibles et les résultats effectifs des indicateurs de performance retenus dans le cadre du contrat de performance. La « fiche-indicateur » précise le mode de calcul et la fréquence de collecte des données. La fréquence mentionnée dans la fiche-indicateur concerne la fréquence de reddition de compte vis-à-vis de la tutelle, mais l'Etablissement d'EFTP pourra, en fonction de ses moyens, suivre plus régulièrement certains indicateurs qui évoluent plus fréquemment.

L'établissement est donc responsable de fournir les données et les preuves de l'évolution de ses indicateurs et de l'élaboration du rapport de performance (six mois après le démarrage du contrat de performance). Les dépenses consécutives à la collecte et l'analyse des données sont à imputer sur les crédits de performance.

Avant d'être soumis à la tutelle et à l'organe de vérification externe, le rapport de performance doit être validé par le Conseil de l'établissement.

Tableau de bord des performances

Indicateur		Valeur cible	Valeur réelle	Ecart	Observations
IR1	Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement				
IR2	Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie				
IR3	Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue				
IR4	Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes				
IR5	Taux des inscrits ayant fini leur formation				
IR6	Taux de réussite				
IR7	Effectif des apprenants				

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Indicateur		Valeur cible	Valeur réelle	Ecart	Observations
IR8	Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement				
IR9	Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations				
IR10	Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap				
IP1	Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises				
IP2	Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)				
IP3	Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans				
IP4	Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur / l'APC / DACUM				
IM1	Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM				
IM2	Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications				
IM3	Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités				
IM4	Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement				
IM5	Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement				
IM6	Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)				
IM7	Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé				
IM8	Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement				

Outre les observations de la dernière colonne de ce tableau de bord, ce dernier fait partie de tout un rapport de performance qui a globalement le format du contrat de performance mais en termes de réalisation.

5-2. Suivi opérationnel de la gestion

En termes **de gestion**, il y a lieu également de suivre le niveau de conformité par rapport aux activités principales ciblées. Il s'agit de vérifier si oui ou non l'indicateur opérationnel est atteint (oui = 1 ; non = 0).

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Tableau de bord opérationnel

	Axes de gestion	Indicateurs de suivi de mise en œuvre	Réalisation (Oui =1 ; Non = 0)	Observations
IR1	Mettre en place un dispositif de recueil et d'analyse des impressions des entreprises	Rapport d'enquête de recueil et d'analyse des impressions des entreprises		
	Mettre en place un dispositif de remédiation des insuffisances de la formation	Rapport partenarial de traitement des réclamations des entreprises		
IR2	Identifier les opportunités d'insertion en partenariat avec l'entreprise	Rapport sur les opportunités d'insertion identifiées		
	Exploiter les résultats des enquêtes d'insertion en collaboration avec l'entreprise	Fiche synthèse des pistes d'amélioration de l'insertion		
IR3	Promouvoir les capacités de l'établissement en matière de services de formation continue	Catalogue de formation continue publié		
	Identifier les besoins potentiels en formation continue en collaboration avec l'entreprise	Catalogue de formation continue publié		
	Développer les capacités de concevoir et d'organiser des actions de formation continue avec l'implication de l'entreprise	- Catalogue de formation continue - PV de réunions d'adhésion des acteurs au programme de développement de la formation continue		
IR4	Promouvoir les capacités de l'établissement en matière de formation qualifiante	Catalogue de formation continue publié		
	Identifier les besoins potentiels en formation qualifiante	Liste des formations qualifiantes exprimées comme besoin, arrêtée en collaboration avec les entreprises (dans le cadre du conseil d'établissement)		
	Développer les capacités de concevoir et d'organisation des actions de formation qualifiante	- Catalogue de formation qualifiante - PV de réunions d'adhésion des acteurs au programme de développement de la formation qualifiante		
IR5	Assurer une meilleure orientation des apprenants	- Rapport sur la campagne d'information sur les spécialités/métiers offertes par l'établissements - Rapport semestriel de réorientation		
	Mettre en place un dispositif d'écoute, de dialogue et d'accompagnement	Liste des apprenants accompagnés		
IR6	Renforcer les capacités des ressources humaines et surtout des formateurs dans l'organisation pédagogique selon l'APC	- Plan de formation et de perfectionnement annuel - Rapports des actions de formation pédagogiques et techniques		
	Améliorer les ratio apprenants/ Formateur	Rapport du conseil de rentrée scolaire		
	Renforcer la formation avec l'entreprise	- Fiches de suivi de l'alternance - Livret de l'alternance - Fiche navette		

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

	Axes de gestion	Indicateurs de suivi de mise en œuvre	Réalisation (Oui =1 ; Non = 0)	Observations
IR7	Mobiliser l'entreprise	Liste des entreprises partenaires		
	Adapter l'organisation pédagogique au contexte de la formation avec l'entreprise	- Les emplois de temps de la formation au niveau des établissements sont ajustés - Planning d'alternance centre / entreprise concerté - Les affectations des tuteurs par apprenant sont consignées		
	Promouvoir la formation avec l'entreprise	Rapports de communication sur la formation avec l'entreprise		
IR8	Promouvoir les services de formation continue et qualifiante	Rapports de communication sur la formation qualifiante		
	Promouvoir et diversifier les autres produits et services tenant compte de la mission principale de formation de l'établissement	Prospectus, actualisé, portant sur les divers services susceptibles de générer des ressources		
	Mobiliser les acteurs de l'établissement pour un service de qualité	Rapports des instances de gestion		
IR9	Mettre en place un dispositif de communication avec les apprenants	Mettre en place un dispositif de communication avec les apprenants		
	Apporter les remédiations nécessaires	Apporter les remédiations nécessaires		
IR10	Valoriser la formation des personnes à besoins spécifiques	Rapport de communication sur les formations de personnes à besoins spécifiques		
	Favoriser l'accès aux services d'EFTP aux personnes à besoins spécifiques	Liste, avec profils, des personnes potentiellement concernées		
	Assurer les conditions favorables à l'accueil et au maintien des jeunes à besoins spécifiques dans l'établissement	Liste des dispositions prises		
	Négocier avec le ministère des incitations spécifiques au profit des jeunes à besoins spécifiques	Un dossier de plaidoyer est élaboré		
Total Indicateurs de résultat			.. /10	
IP1	Promouvoir les prestations de l'établissement auprès des entreprises	Rapports de communication et de promotion des prestations de l'établissement		
	Prospecter et identifier les potentielles entreprises partenaires	Liste des entreprises partenaires identifiées		
	Définir le champ de partenariat avec l'entreprises	Liste des domaines principaux de partenariat convenus avec les entreprises		
	Elaborer et signer les conventions de partenariat	Conventions de partenariat signées		
IP2	Promouvoir les métiers et filières de formation de l'établissement auprès des entreprises	Rapports de communication visant les entreprises		

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

	Axes de gestion	Indicateurs de suivi de mise en œuvre	Réalisation (Oui =1 ; Non = 0)	Observations
	Prospecter et identifier les entreprises partenaires potentielles pour l'accueil des apprenants ;	Liste des entreprises identifiées Liste des entreprises disposées à accueillir des apprenants		
	Définir les conditions d'accueils des apprenants et le cadre de partenariat entre établissement EFTP et l'entreprise	Guide sur les condition d'accueil des apprenants en alternance		
IP3	Mobiliser les entreprises pour contribuer à l'évaluation des acquis des apprenants	Liste des entreprises engagées à participer aux évaluations des acquis des apprenants		
	Préparer le processus d'évaluation en collaboration avec l'entreprise	Un document portant sur les modalités de participation de l'entreprise aux évaluations des acquis est validé par le conseil d'établissement		
	Organiser le déroulement des évaluations en collaboration avec l'entreprise	Planning d'évaluation convenu avec les entreprises et validé par le conseil d'établissement		
IP4	Œuvrer à intégrer l'établissement dans la dynamique de l'ingénierie selon l'APC	Un dossier, actualisé, pour la réingénierie selon l'APC est soumis à la tutelle		
	Œuvrer à étendre la mise en place de l'APC dans les établissements	Un dossier, actualisé, pour l'extension de l'ingénierie selon l'APC est soumis à la tutelle		
Total Indicateurs de processus			.. /4	
IM1	Valoriser la pédagogie de l'APC/DACUM auprès des formateurs et tuteurs	- Liste des formateurs et tuteurs sensibilisés - Rapports des séances de sensibilisation tenues		
	Mettre en place un programme de formation pédagogique en continue (Formateur et Tuteur) en coordination avec l'entreprise	- Liste des formateurs bénéficiaires - Liste des tuteurs et d'entreprises bénéficiaires		
	Mutualiser les ressources avec les établissements similaires pour former les formateurs et tuteurs en impliquant l'entreprise	Listes des actions de formation mutualisées		
IM2	Valoriser la pédagogie de la formation avec l'entreprise auprès des formateurs et tuteurs	- Liste des formateurs et tuteurs sensibilisés - Rapports des séances de sensibilisation tenues		
	Mettre en place un programme de formation pédagogique en continue (Formateur et Tuteur) en coordination avec l'entreprise	- Liste des formateurs bénéficiaires - Liste des tuteurs et d'entreprises bénéficiaires		
	Mutualiser les ressources avec les établissements similaires pour former les formateurs et tuteurs en impliquant l'entreprise	Listes des actions de formation mutualisées		

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

	Axes de gestion	Indicateurs de suivi de mise en œuvre	Réalisation (Oui =1 ; Non = 0)	Observations
IM3	Définir les besoins en renforcement de capacité du personnel d'encadrement	Rapport sur les besoins d'actions exprimées		
	Mettre en place un programme de renforcement des capacités du personnel d'encadrement	Liste des personnes formées		
IM4	Identifier les besoins en formation technique des formateurs	Rapport sur les besoins en formations techniques exprimées		
	Mutualiser des ressources avec les établissements similaires pour former les formateurs et tuteurs en impliquant l'entreprise	Listes des actions de formation mutualisées		
	Mettre en place un programme de formation technique (Formateur) en coordination avec l'entreprise	Liste des personnes formées		
IM5	Définir le cadre et mécanismes de suivi de l'apprenant en milieu de travail	Un document cadre de suivi est élaboré		
	Définir les critères pertinents d'encadrement et de suivi de l'apprenant en collaboration avec l'entreprise ;	Documents de référence portant sur les critères de suivi élaborés et validés		
	Mobiliser les acteurs de suivi et d'encadrement	Rapport d'actions de suivi d'apprenants en milieu de travail		
IM6	Vulgariser la réglementation applicable aux normes HQSSE auprès de tout le personnel, les apprenants, et tous les visiteurs de l'EFTP	Rapports d'action de vulgarisation		
	Mettre en œuvre un plan d'amélioration progressif des normes HQSSE en coordination avec les services compétents ;	Listes des actions d'amélioration réalisées		
IM7	Identifier les besoins de recours en vacataires	La Liste des modules nécessitant des vacataires identifiée		
	Développer le partenariat avec l'entreprise en vue d'identifier les vacataires	Les Contrats avec les vacataires et entreprise		
	Organiser les prestations de vacation	Liste des vacataires et leurs charges horaires annuelles sont consignées		
IM8	Identifier les problèmes environnementaux et les actions prioritaires de remédiation	Rapport d'identification des problèmes environnementaux		
	Mettre en œuvre un programme de préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité	Rapport sur les actions de remédiation réalisées		
Total Indicateurs de moyen			.. /8	
Total global			.. /22	

5-2. Contrôle et validation de la performance

Il est nécessaire de vérifier la qualité du rapport de performance par un organe externe. Ce dernier doit être externe à la fois vis-à-vis de l'établissement d'EFTP émetteur du rapport de performance ainsi que vis-à-vis des structures directement impliquées dans la signature du contrat de performance et de la mobilisation des ressources et de l'appui technique au niveau de la tutelle.

Il ne s'agit pas d'aller calculer à partir de zéro toutes les données relatives aux indicateurs de performance, mais de vérifier et de certifier la pertinence des données fournies par l'établissement lui-même.

En attendant l'identification précise du « mécanisme / de l'organe » d'évaluation et de contrôle externe dans le cadre du chantier « gouvernance », la mission de contrôle et de certification du rapport de performance est assurée par les deux inspections du ministère.

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Annexes

Annexe 1 : Support de formation/vulgarisation (PPT)

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

- Volet 1 :** Mise en place et opérationnalisation d'une formule de financement des établissements d'EFTP en se basant sur leur performance
- Volet 2 :** Elaboration de plan de gestion des établissements d'EFTP avec la participation du secteur privé et formation des utilisateurs

Contexte

Résultats du système d'EFTP en deçà des attentes

Dynamique de réforme multidimensionnelle

- Moderniser la gouvernance des établissements d'EFTP
- Financement sur la base de la performance
- Plan de gestion en collaboration avec le secteur économique privé

Le chemin parcouru

Processus de co-construction des deux volets

Cadrement Lancement de la co-construction Finalisation et pré-validation Validation des orientations Préparation de l'expérimentation Expérimentation / Elaboration de projets de contrats de performance Finalisation de l'expérimentation et validation finale Fin de la mission

Sept. 23 Nov. 23 Déc. 2023 Fév. 24 Mar/avr. 24 Avr./mai 24 Fin juin 24 Fin juil. 24

Dix (10) Contrats de performance avec plan de gestion

Formule de financement et plan de gestion fédérés

Volet 1 : Mise en place et opérationnalisation d'une formule de financement des établissements d'EFTP en se basant sur leur performance

Etat des lieux

- Logique de moyens qui ne tire pas assez vers le haut l'efficacité de ces établissements
- Véritable dynamique de réforme mettant en évidence l'impératif de la performance
- Base stratégique et juridique pour concrétiser cette notion

Volet 1: Formule de Financement des Etablissements d'EFTP : Principes généraux

Formule de financement

Principes généraux :

- En phase avec / au service des / priorités nationales
- Formule innovante et impliquant des changements significatifs (+d'autonomie, ...etc.)
- Formule Contextualisé
- Formule **coconstruite** avec les acteurs nationaux / adhésion des acteurs
- Fonctionnelle

Volet 1: Formule de Financement des Etablissements d'EFTP : Schéma global coconstruit

Mode opératoire de la Formule de Financement des Etablissements d'EFTP, basée sur la performance

Toutes les catégories de ressources

Financement basé sur les performances

Projet d'Etablissement (3 ans) / Contrat de performance (1 an)

Tutelle

Etablissement d'EFTP

Versements

Tranche de base

Versement 2

A la signature

Vérification des performances

Indicateurs

Indic. 1

Indic. 2

Indic. n

Tranche de base = Ressources générées projetées + Salaires (pris en charge et gérés par l'Etat) + 50% des crédits de performance projetés

Indicateurs de performance

Indicateurs de résultats	Indicateurs de Processus	Indicateurs de Moyens
IR1 Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement	IP1 Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises	IM1 Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM
IR2 Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie	IP2 Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)	IM2 Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications
IR3 Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue	IP3 Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans	IM3 Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités
IR4 Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes	IP4 Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur l'APC / DACUM	IM4 Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement
IR5 Taux des inscrits ayant fini leur formation		IM5 Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement
IR6 Taux de réussite		IM6 Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)
IR7 Effectif des apprenants		IM7 Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé
IR8 Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement		IM8 Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement
IR9 Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations		
IR10 Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap		

Indicateurs de performance

Indicateurs de résultats
IR1 Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement
IR2 Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie
IR3 Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue
IR4 Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes
IR5 Taux des inscrits ayant fini leur formation
IR6 Taux de réussite
IR7 Effectif des apprenants
IR8 Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement
IR9 Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations
IR10 Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Indicateurs de performance

	Indicateurs de Processus
IP1	Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises
IP2	Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)
IP3	Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans
IP4	Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur l'APC / DACUM

9

*

Indicateurs de performance

	Indicateurs de Moyens
IM1	Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM
IM2	Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications
IM3	Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités
IM4	Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement technique
IM5	Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement
IM6	Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)
IM7	Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé
IM8	Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement

10

*

Chaque indicateur a une fiche

Intitulé : R1 : Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement	
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Le flux de formation est régulé en fonction des besoins de l'entreprise
Finalité de l'indicateur	Satisfaire la « clientèle » est un impératif pour assurer la pérennité de l'activité de formation au sein de l'établissement. Proposer des services de formation de qualité qui répondent aux besoins des entreprises est un objectif majeur pour les acteurs de l'établissement d'EFTP, qu'il importe de suivre régulièrement.
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat
Pondération	Poids réforme : 2 Pondération géographique :
Source des données	- Enquêtes / sondages spécifiques - Contacts directs avec les entreprises (physiquement ou en ligne) - Réseaux sociaux, ...etc.)
Formule de calcul	(Nombre de réponses positives / Nombre d'entreprises contactées) x 100
Responsable de la collecte des données de base au niveau de l'établissement	Le Responsable des relations avec l'entreprise
Responsables de suivi de l'indicateur au niveau de l'établissement	- Le Responsable des relations avec l'entreprise - Le Chef de l'établissement - Le Conseil d'établissement
Fréquence	Annuelle
Déclinaisons	Secteur économique ; Régions ; Spécialités de formation,
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	- chef d'établissement - Conseil d'établissement
Risques	Coût de la collecte des données

11

*

12

*

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Paramètres de pondération et de calcul

Paramètres de pondérations

Base de référence pour la définition des crédits de performance	
Masse salariale, prise en charge par l'Etat, projetée l'exercice prochain	...
Frais de scolarité projetés l'exercice prochain	...
Total (Budget de base de référence) Z	...

Démultiplication de base pour le calcul des crédits de performance	
Coefficient multiplicateur de base X	1%
Seuil considéré pour le taux d'accroissement des indicateurs dans le calcul des crédits de performance	50%

Démultiplication spécifique	
Poids de l'indicateur au regard de la complexité et de la priorité stratégique (Poids réforme)	1 / 2
Observation	Mettre 2 dans la cellule de l'indicateur bonifié

13

14

*

Paramètres de pondérations

Paramètre géographique		Observation
Poids de l'indicateur au regard de la complexité et de la priorité stratégique (Poids réforme)	1 / 2	Mettre 2 dans la cellule de l'indicateur bonifié
Poids de l'indicateur au regard du contexte géographique (Poids géographique)	1 / 2	Mettre 2 dans la cellule de l'indicateur bonifié en fonction du type de l'établissement
Paramètre d'ajustement		Observation
Multiplicateur d'ajustement Y	2,5 / 2 / 1	Appliquer ce multiplicateur au « Coefficient multiplicateur de base X »

15

*

Autres options retenues

> Hypothèse d'entretien de la performance

Sous réserve de s'assurer de la dimension qualitative de l'indicateur et de la fiabilité des chiffres, il a été convenu d'actionner l'hypothèse de 10% au titre du taux d'accroissement de l'indicateur ayant atteint 100%.

> Maintien de la subvention de l'électricité

Dans la mesure où le principe retenu est de finir avec la subvention de l'Etat, désormais intégrée dans les crédits de performance, il a été retenu est de maintenir la même démarche qu'aujourd'hui (tout comme pour les salaires).

16

*

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Calcul des crédits de performance

A	B	C	D	E	F	G	H
Poids réforme	Poids géographique	Valeur de référence (exercice précédent)	Valeur attendue (exercice en cours)	Valeur cible (exercice prochain)	Taux d'accroissement (E - C) / C	Multiplicateur intégrant le seuil (F limitée à 50%) F * X * Y	Crédits de performance G * A * B * Z

📎 Fichier Excel

Quelques hypothèses spécifiques

1. La formule est définie avec l'hypothèse d'une autonomie des établissements (**chantier gouvernance**)
2. Le Contrat de performance est arrimé au Projet d'Établissement (**chantier gouvernance**)
3. L'établissement signe le **contrat de performance, annuellement**, avec la « tutelle » : MESTFP
4. La tutelle est engagée et assume ses responsabilités
5. Les acteurs, publics et privés, continuent d'être accompagnés / renforcés (ressources humaines, technique, outils de travail, ...etc.)
6. Un accompagnement rapproché dans la préparation et le déroulement de la phase pilote

Quelques hypothèses spécifiques

7. Capitalisation des acquis des participants au processus conceptuel (de co-construction): mobilisation d'un noyau parmi les participants pour accompagner les acteurs
8. L'établissement prend la responsabilité de recruter les apprenants, en respectant les critères en vigueur
9. L'établissement prend l'initiative et négocie avec la tutelle des filières de formation, nouvelles ou à abandonner, (**Chantier gouvernance**)
10. Faire apparaître (en écriture) les salaires, pris en charge par l'Etat, dans le budget de l'établissement et les considérer dans la base de calcul des crédits de performance

Instauration d'une Prime de performance

- 📎 Introduire une « prime de performance » à répartir entre tout le personnel de l'établissement d'EFTP, y compris les acteurs du secteur privé (une partie du budget de performance) : **(10%)** des crédits de performance **effectivement réalisés**

Déblocage des crédits de performance

- Le déblocage des crédits se fait en deux tranches :
- une avance à la signature du contrat
 - le reste après six mois et **en fonction des réalisations effectives des performances** (rapport de performance)
- La vérification et le contrôle de la qualité du rapport de performance et de ses données se fera par un organe externe à l'établissement et à la structure de la tutelle signataire du contrat de performance (chantier gouvernance)

Hypothèse de transition

- En cas d'impossibilité d'avoir la donnée de référence pour un indicateur donné, et pour ne pas bloquer la dynamique, il est proposé, **pour le premier exercice**, de retenir un taux d'accroissement de l'indicateur de 10%
- 📎 Les crédits de performance permettent ainsi de travailler sur l'indicateur et de définir la valeur de base à partir de l'exercice prochain.
- 📌 Les crédits de performance sont confirmés entièrement si la valeur de l'indicateur est définie. Autrement, ils seront déduits.
- Mettre en stand-by le paramètre géographique en attendant une classification objective et formelle

Cadre Juridique

1. Trois projets de textes, pour l'opérationnalisation de la formule de financement ont été élaborés (en finalisation):
- 📌 Avant-Projet de décret relatif aux modalités de mise en œuvre de la formule de financement basé sur la performance des établissements d'EFTP
 - 📌 Avant-projet d'arrêté relatif au cadre de référence des indicateurs de performance
 - 📌 Avant-Projet d'arrêté relatif à l'organe de contrôle et de validation de la performance



Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Volet 2 : Elaboration de **plan de gestion** des établissements d'EFTP avec la participation du secteur privé et formation des utilisateurs

Etat des lieux

- Les établissements d'EFTP ne disposent pas de véritables guides méthodologiques ou de référentiels de gestion visant la performance et la qualité
- Un engagement politique clair en faveur de la modernisation de la gouvernance

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Volet 2: Elaboration de plan de gestion des établissements d'EFTP avec la participation du secteur privé

Chantiers de réforme, en cours, en lien avec le sujet :

Plusieurs chantiers d'assistance technique sont lancés dont particulièrement :

- L'élaboration d'un nouveau modèle de gouvernance des établissements d'EFTP ;
- L'élaboration du dispositif d'assurance qualité dans les institutions et établissements de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) ;
- L'élaboration d'un mécanisme d'information et d'orientation des apprenants ;
- La lecture, approfondissement et finalisation des documents nécessaires pour le Cadre national des certifications (CNCQ) et la VAE

➔ Tous ces chantiers vont impacter la « gestion » des établissements d'EFTP

25

Volet 2: Elaboration de plan de gestion des établissements d'EFTP avec la participation du secteur privé

Périmètre du Plan de gestion

- Il ne s'agit pas du projet d'Etablissement,
- Il ne s'agit pas d'un plan d'action opérationnel budgétisé

✓ Il s'agit plutôt d'insister sur les principaux axes de gestion que les acteurs devraient conduire, en partenariat avec le secteur privé, pour améliorer les prestations des établissements d'EFTP

➢ L'amélioration de ces prestations est traduite au niveau des indicateurs de performance

➔ Le plan de gestion ne couvre donc pas tous les champs de gestion de l'établissement, au risque d'être en contradiction avec le modèle de gouvernance attendu.

Indicateurs de performance	Axes de gestion	Activités	Indicateurs de mise en œuvre
Indicateur 1	Axe 1	Activité 1	- Indicateur 1
	Axe n	Activité n	- Indicateur n
Indic. n			

26

Volet 2: Elaboration de plan de gestion des établissements et institutions d'EFTP avec la participation du secteur privé

Indicateurs	Axes de gestion	Activités	Indicateurs de mise en œuvre
*** Indic. : Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement technique annuel *** *** Indic. 22	Identifier les besoins en formation technique des formateurs Mutualiser des ressources avec les établissements similaires pour former les formateurs et tuteurs en impliquant l'entreprise Mettre en place un programme de formation technique (formateur) en coordination avec l'entreprise	- Recueillir les attentes / besoins de formation technique des formateurs - Mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation de la performance des formateurs - Exploiter les rapports de l'inspection pédagogique - Echanger avec les établissements similaires - Identifier les ressources potentielles mutualisables - Définir le cadre de mutualisation - Définir le plan de formation en fonction des besoins de l'EFTP et des formateurs - Mettre en œuvre le plan de formation annuel - Évaluer le plan de formation	- Rapport sur les besoins en formations techniques exprimées - Listes des actions de formation mutualisées - Liste des personnes formées

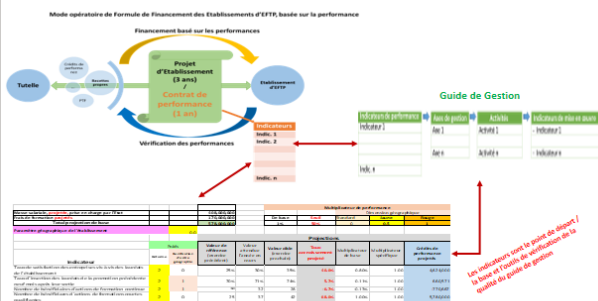
27

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Fichier Word

28

Formule de Financement et Plan de Gestion = deux facettes d'une même pièce



29

Dix projets de contrats de performance avec plan de gestion élaborés

	Etablissement	29 avril au 3 mai 2024	6 au 10 mai 2024	3 au 5 juin 2024	Lieu
1	Lycée technique Coulibaly de Cotonou	☑			Coulibaly
2	Lycée technique Professionnel de Bohicon	☑			
3	Lycée technique THR d' Akassato (Atlantique)		☑		Akassato
4	Lycée technique Professionnel de Kandi		☑		
5	Lycée technique agricole de Natitingou			☑	
6	Le Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage de Zé (Atlantique)		☑		Zé
7	Lycée technique agricole de Sékou			☑	
8	Lycée technique agricole d' Adjahonmè (Couffo)			☑	Sékou
9	Lycée technique agricole d' Ina			☑	LYTEB BOHICON
10	Lycée technique agricole de Banikoara			☑	

30

Contenu type du contrat de performance avec plan de gestion

- I. Introduction
- II. Présentation de l'établissement
- III. Rapport de performance / Etat des lieux analytiques
 - 3.1. En matière de formation initiale
 - 3.2. En matière de formation qualifiante
 - 3.3. En matière de formation continue
 - 3.4. Matrice « forces - faiblesses - opportunités - risques »
- IV. Contrat de performance
 - 4.1. Objet du contrat
 - 4.2. Les parties prenantes
 - 4.3. Engagements de « l'établissement »
 - a. Développement du partenariat Public-privé
 - b. Mobilisation des acteurs
 - c. Amélioration des indicateurs de performance
 - 4.4. Budget de performance
 - a. Calcul des crédits de performance
 - b. Avance sur la performance
 - c. Tableau de bord des performances et tranche de performance
 - 4.5. Engagements du MESTP
 - a. Rendre disponibles les ressources humaines, infrastructures et équipements
 - b. Rendre disponible les crédits de performance
 - c. Appui technique à l'établissement
 - 4.6. Prime de performance
 - 4.7. Plan de gestion de la performance
 - a. Plan de gestion en lien avec les indicateurs de résultat
 - b. Plan de gestion en lien avec les indicateurs de processus
 - c. Plan de gestion en lien avec les indicateurs de moyen
 - 4.8. Modalités d'évaluation et de contrôle

31

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Merci de votre attention

naceur.chraiti@gmail.com

32

Voir fichier numérique indépendant.

Annexe 2 : Fiches indicateurs

Les indicateurs sont détaillés selon les fiches ci-après.

FICHE INDICATEUR IR1

Intitulé : R1 : Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Le flux de formation est régulé en fonction des besoins de l'entreprise			
Finalité de l'indicateur	Satisfaire la « clientèle » est un impératif pour assurer la pérennité de l'activité de formation au sein de l'établissement. Proposer des services de formation de qualité qui répondent aux besoins des entreprises est un objectif majeur pour les acteurs de l'établissement d'ETFP, qu'il importe de suivre régulièrement.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	1
Source des données	Enquêtes / sondages spécifiques Contacts directs avec les entreprises (physiquement ou en ligne) Réseaux sociaux, ...etc.)			
Formule de calcul	(Nombre de réponses positives / Nombre d'entreprises contactées) x 100			
Responsable de la collecte des données de base au niveau de l'établissement	Le Responsable des relations avec l'entreprise			
Responsables de suivi de l'indicateur au niveau de l'établissement	Le Responsable des relations avec l'entreprise Le Chef d'établissement Le Conseil d'établissement			
Fréquence	Annuelle			
Déclinaisons	Secteur économique ; Régions ; Spécialités de formation,			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement Conseil d'établissement			
Risques	Cout de la collecte des données			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR2

Intitulé : Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Le flux de formation est régulé en fonction des besoins de l'entreprise			
Finalité de l'indicateur	Mesurer le degré d'adéquation entre l'offre de formation de l'établissement et les besoins quantitatifs et qualitatifs du marché du travail. L'indicateur couvre à la fois l'emploi salarié et l'entrepreneuriat.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Résultat			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	2
Source des données	Enquête annuelle, neuf mois après la sortie			
Formule de calcul	Nombre des apprenants insérés (salariés et entrepreneurs) / nombre des lauréats demandeurs d'emploi			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable de relation avec l'entreprise			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le Responsable des relations avec l'entreprise Le Chef de l'établissement Le Conseil d'établissement			
Fréquence	Annuelle (9 mois après diplomation)			
Déclinaisons	Genre ; Spécialités ; Lien avec les compétences acquises			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement Conseil d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR3

Intitulé : Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Mise à niveau des professionnels sur toute l'étendue du territoire national			
Finalité de l'indicateur	La formation continue permet aux travailleurs d'améliorer leurs compétences, leurs qualifications afin de s'adapter aux nouvelles exigences des mutations technologiques et organisationnelles en cours. L'indicateur vise à inciter l'établissement à contribuer plus activement à l'offre de formation continue en réponse aux besoins des travailleurs.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	2
Source des données	Rapports des actions de formation continue Les conventions ou contrats de formation continue			
Formule de calcul	Nombre d'employés bénéficiaires d'actions de formation continue organisées par l'établissement			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable en charge des formations courtes et qualifiantes			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le Responsable des relations avec l'entreprise Le Chef de l'établissement Responsable administratif et financier Le Conseil d'établissement			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre ; Secteurs économiques ; Types d'entreprise			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement Conseil d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR4

Intitulé : Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Le flux de formation est régulé en fonction des besoins de l'entreprise			
Finalité de l'indicateur	Cet indicateur vise à inciter l'établissement à agir plus activement en matière de réponse aux besoins de formations courtes (quelques semaines / quelques mois) qui permettent aux bénéficiaires d'exercer une activité, sans nécessairement avoir un diplôme.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	1
Source des données	Rapports des actions de formation qualifiante			
Formule de calcul	Nombre total des bénéficiaires de formation qualifiante			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable en charge des formations courtes et qualifiantes			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le responsable des relations avec l'entreprise			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Domaine de formation ; Secteurs ; Régions			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Le chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IRS

Intitulé : Taux des inscrits ayant fini leur formation				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de l'efficacité interne de l'établissement			
Finalité de l'indicateur	Cet indicateur vise à inciter l'établissement à réunir les conditions de maintien des inscrits jusqu'à finir leur parcours de formation. En d'autres termes, il s'agit d'éviter les déperditions. Outre conditions internes à l'établissement, il y a lieu également d'assurer une orientation pertinente des demandeurs de formation.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les listes et registre de suivi des apprenants			
Formule de calcul	Nombre d'apprenants d'une cohorte ayant terminé la totalité du cycle de formation / le nombre d'apprenants de la même cohorte à l'admission			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable de gestion des dossiers d'apprenants			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable en charge de la planification de la formation			
Fréquence	Semestrielle ; Annuelle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Spécialités			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR6

Intitulé : Taux de réussite				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de l'efficacité interne de l'établissement			
Finalité de l'indicateur	Cet indicateur vise à fournir des données tangibles sur la performance des apprenants, aidant les formateurs et les managers à ajuster leurs méthodes de formation, améliorer les paramètres organisationnels et de garantir que les apprenants acquièrent les compétences nécessaires pour réussir dans leur carrière.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les Évaluations et examens			
Formule de calcul	Nombre des apprenants qui ont réussi/nombres total des apprenants évalués			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable des évaluations Gestionnaires des dossiers des apprenants			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable en charge de la planification de la formation			
Fréquence	Annuelle			
Déclinaisons	Genre ; Filières de formation			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR7

Intitulé : Effectif des apprenants				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Le flux de formation est régulé en fonction des besoins de l'entreprise			
Finalité de l'indicateur	L'indicateur vise à mesurer l'effort de l'établissement à faciliter l'accès et attirer les jeunes à s'inscrire dans les filières de formation initiale proposées. Il permet d'évaluer la contribution de l'établissement aux efforts d'accroissement de la capacité d'accueil du dispositif d'EFTP. La variable principalement ciblée ici pour faire évoluer l'effectif des apprenants est le placement en entreprise au titre de l'alternance. L'idée est de recruter de nouveaux apprenants pendant que d'autres sont en entreprise et alterner leur passage en centre et en entreprises.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les registres d'inscription au niveau de l'établissement			
Formule de calcul	Le nombre total des effectifs d'apprenants en cours de formation			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable en charge gestion des dossiers d'apprenants			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le responsable en charge de la planification des formations			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons	Genre, Spécialités, niveau de qualification			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR8

Intitulé : Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Développement de l'autonomie, des capacités managériales de pilotage et de la gestion administrative, pédagogique et financière de l'ÉFTP en concertation avec le milieu professionnel			
Finalité de l'indicateur	En phase avec l'objectif d'autonomisation des établissements d'EFTP et de l'instauration de la gestion axée sur les résultats et le financement basé sur la performance, cet indicateur vise à inciter les établissements d'EFTP à accroître et diversifier les vecteurs de génération de ressources. Toutefois, il y a lieu d'insister sur la nécessité de rester en phase avec la mission principale de l'établissement qui est le développement des compétences.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les factures des prestations réalisées ; Le système comptable			
Formule de calcul	Le total des recettes liées aux actions de prestations de services (formation continue + autres prestations de services + vente des produits réalisés dans le cadre de la formation) / budget total de l'établissement			
Responsable de la collecte des données de base	Intendant			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable financier et administratif			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Types de prestation (formation continue, formation qualifiante, vente de produits, autres prestations)			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Conseil d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR9

Intitulé : Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Finalité de l'indicateur	Cet indicateur vise à inciter les acteurs de l'établissement d'EFTP à communiquer davantage avec les apprenants et de traiter leurs éventuelles préoccupations en lien avec le déroulement de la formation et la vie dans l'établissement. Les aspects particulièrement ciblés concernent : - Le dispositif d'écoute et d'encadrement - Les relations avec le personnel pédagogique - La performance des enseignants - Les relations avec le personnel administratif - Les moyens utilisés dans la formation ... etc.			
Type de l'indicateur	Indicateur de résultat			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Enquête de satisfaction qui peut être réalisée avec des outils numériques ou autres. L'établissement définit un support d'enquête spécifique précisant : - Les thématiques ciblées - Les niveaux de satisfaction			
Formule de calcul	Nombre des réponses satisfaisantes et plus / le nombre total des réponses. (Taux de réponse pour les apprenants cibles min 60%)			
Responsable de la collecte des données de base	Le responsable qualité ou le responsable de la gestion administrative des apprenants			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le responsable de la gestion de la formation			
Fréquence	Annuelle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Spécialités			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IR 10

Intitulé : Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Accroissement de l'accès, de la qualité, de l'équité et de l'égalité du système de formation de l'EFTP en lien avec les évolutions du monde professionnel			
Définition et finalité de l'indicateur	Cet indicateur vise un genre de discrimination positive à l'intention des personnes rencontrant des difficultés d'accès aux prestations d'EFTP. Il cible particulièrement les personnes à besoins spécifiques (porteuses d'handicap).			
Type de l'indicateur	Indicateur de Résultat			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	2
Source des données	Le responsable de gestion des dossiers des apprenants			
Formule de calcul	Nombre de postes de formation effectivement occupés par des personnes à besoins spécifiques / Nombre total des nouveaux inscrits			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable en charge de l'orientation			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le responsable de gestion des apprenants			
Fréquence	Annuelle (à chaque rentrée)			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre ; filières			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement Conseil d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'ETFP

FICHE INDICATEUR IP 01

Intitulé : Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Développement des capacités managériales de pilotage et de la gestion administrative, pédagogique et financière de l'ÉFTP en concertation avec le milieu professionnel			
Finalité de l'indicateur	Un partenariat fort avec les branches professionnelles, les artisans et les entreprises, permet à l'établissement d'ETFP de se doter d'un genre d'«observatoire emploi-formation » afin de mieux connaître les évolutions des métiers, la situation de l'emploi et les qualifications demandées. Il constitue également un vecteur d'accroissement des opportunités de placements des apprenants en stage ou en alternance. Un cadre de partenariat pertinent permet aussi la mobilisation de l'entreprise en vue de contribuer à l'évaluation des acquis des apprenants.			
Type de l'indicateur	Indicateur du processus			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les conventions de partenariat signées			
Formule de calcul	Nombre de conventions signées			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable de relation avec l'entreprise			
Responsable de suivi de l'indicateur	Chef d'établissement			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Secteurs ; Régions ; Type d'entreprise (artisanale/industrielle)			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Conseil d'établissement			

FICHE INDICATEUR IP 02

Intitulé : Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (apprentissage / alternance / ...)				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Définition et finalité de l'indicateur	Effectuer une partie de sa formation en milieu de travail permet à l'apprenant de concilier travail en entreprise et formation théorique à l'établissement d'EFTP. Par durée pertinente il est entendu une durée bien préparée avec des objectifs d'apprentissage prédéfinis avec l'entreprise et un encadrement cohérent avec ces objectifs. Cet indicateur vise à inciter les établissements d'EFTP à accroître le nombre d'apprenants qui bénéficient d'un ou plusieurs passages pertinents en milieu de travail comme partie prenante de leur formation.			
Type de l'indicateur	Indicateur de processus			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	2
Source des données	Base des données des apprenants Fiche d'affectation des apprenants dans les entreprises			
Formule de calcul	Nombre des élèves ayant bénéficiés d'une (ou plus) durée pertinente de formation dans l'entreprises			
Responsable de la collecte des données de base	Le responsable de gestion des dossiers d'élèves			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le responsable de la relation avec l'entreprise			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons	Genre, Spécialités,			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement Conseil d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IP 03

Intitulé : Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements et de l'adéquation formation-emploi			
Définition et finalité de l'indicateur	Cet indicateur vise à s'assurer que l'entreprise ait confiance vis-à-vis des compétences acquises en participant directement dans le processus d'évaluation et de reconnaissance de celles-ci. Il s'agit d'un autre vecteur de responsabilisation de l'entreprise dans l'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail. L'indicateur vise donc à inciter l'établissement à faire le maximum pour impliquer l'entreprise dans l'évaluation des acquis des apprenants.			
Type de l'indicateur	Indicateur de processus			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	1
Source des données	Les cahiers des examens			
Formule de calcul	Nombre des actions d'évaluation réalisées avec la participation effective de l'entreprise / Nombre total des actions d'évaluation des acquis des apprenants			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable d'évaluation			
Responsable de suivi de l'indicateur	Le responsable pédagogique Le responsable de la relation avec l'entreprise			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Spécialités			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	L'adjoint du chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IP 04

Intitulé : Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur l'APC / DACUM				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Finalité de l'indicateur	L'APC/DACUM sont des approches pédagogiques qui implique qu'on se base sur la description du métier ciblé pour élaborer un package de référentiels servant à s'assurer que les compétences acquises correspondent aux exigences du métier. Certes, l'adoption de l'APC/DACUM est un processus complexe qui nécessite l'engagement de la tutelle de l'établissement. Mais ici l'indicateur vise à encourager l'établissement à suivre de près le sujet et de préparer un plaidoyer pertinent pour convaincre la tutelle à supporter la généralisation progressive de ladite approche au niveau de l'établissement.			
Type de l'indicateur	Indicateur de processus			
Pondération	Poids Réforme	2	Pondération géographique	1
Source des données	Base des données de l'organisation pédagogique de l'établissement			
Formule de calcul	Nombre des apprenants poursuivant leur formation selon un programme de formation basée sur l'APC/DACUM/ Nombre total des apprenants de l'établissement			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable en charge des aspects pédagogiques			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable en charge des aspects pédagogiques			
Fréquence	Annuelle			
Déclinaisons de l'indicateur	Spécialités			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IM 01

Intitulé : Taux de formateurs / enseignants / tuteurs formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Finalité de l'indicateur	La pédagogie de l'APC/DACUM devient incontournable si on veut former sur la base du besoin réel en compétence. Les formateurs, en tant qu'acteurs clés, doivent donc maîtriser cette pédagogie pour pouvoir l'implanter. Cet indicateur a alors pour finalité d'inciter les établissements d'EFTP à s'assurer que les formateurs, y compris ceux mobilisés à titre de vacataires, sont régulièrement formés par rapport aux exigences de l'APC.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Plan de suivi de la formation des formateurs			
Formule de calcul	Nombre de formateurs ayant bénéficiés d'une action de formation pédagogique en lien avec l'APC/DACUM / le nombre total des formateurs de l'établissement			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable en charge des aspects pédagogiques			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable en charge des aspects pédagogiques			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Spécialités, niveau de qualification			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IM 02

Intitulé : Taux de formateurs / enseignants / tuteurs formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Finalité de l'indicateur	La formation avec l'entreprise devient incontournable si on veut former sur la base du besoin réel en compétence. Les formateurs, en tant qu'acteurs clés, doivent donc maîtriser cette pédagogie pour pouvoir l'implanter. Le présent indicateur a alors pour finalité d'inciter les établissements d'EFTP à s'assurer que les formateurs, y compris ceux mobilisés à titre de vacataires, sont régulièrement formés par rapport aux exigences de la formation en milieu de travail.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Plan de suivi de la formation des formateurs			
Formule de calcul	Nombre de formateurs ayant bénéficiés d'une action de formation en lien avec la formation en milieu de travail / le nombre total des formateurs de l'établissement			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable en charge des aspects pédagogiques			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable en charge des aspects pédagogiques			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Spécialités, niveau de qualification			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

FICHE INDICATEUR IM 03

Intitulé : Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Développement des capacités managériales de pilotage et de la gestion administrative, pédagogique et financière de l'ÉFTP en concertation avec le milieu professionnel			
Finalité de l'indicateur	La performance de l'établissement ne dépend pas uniquement des formateurs mais de l'ensemble du personnel notamment d'encadrement. Cet indicateur vise à inciter les établissements à regarder de plus près la performance de l'ensemble du personnel d'encadrement, d'identifier les besoins de renforcement de capacité et de dispenser les formations nécessaires pour que ce personnel accompagne l'évolution globale de l'établissement dans la logique de la performance.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Plan de formation du personnel d'encadrement			
Formule de calcul	Nombre du personnel d'encadrement ayant bénéficié de formation/Nombre total du personnel d'encadrement			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable ressources humaines			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable ressources humaines			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Spécialités, grade			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Directeur de l'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IM 04

Intitulé : Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement technique				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Finalité de l'indicateur	La formation continue des formateurs est nécessaire pour être en phase avec les évolutions des métiers et des techniques. Cet indicateur vise à assurer un genre de veille régulière sur l'évolution des métiers et d'organiser régulièrement des formations continues des formateurs par rapport à ces évolutions.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Plan de suivi de la formation des formateurs			
Formule de calcul	Nombre de formateurs ayant bénéficié d'une action de formation technique / le nombre total des formateurs de l'établissement			
Responsable de la collecte des données de base	Conseiller pédagogique de la formation			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable pédagogique de la formation			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Spécialités, niveau de qualification			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Chef d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IM 05

Intitulé : Part des apprenants bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement en milieu du travail (apprentissage, alternance, ...)				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Finalité de l'indicateur	Souvent, les apprenants placés en milieu de travail au titre de stage ou d'alternance ne sont pas suffisamment encadrés et, par conséquent, ne bénéficient pas assez du passage par l'entreprise. Cet indicateur vise à structurer l'encadrement de la formation en milieu de travail à travers un mécanisme convenu avec l'entreprise. Le livret de formation avec l'entreprise est un levier pour renforcer le suivi des apprentissages et renforcer le lien entre l'établissement d'EFTP, les entreprises partenaires et les apprenants.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les livrets de formation avec l'entreprise			
Formule de calcul	Nombre des élèves en possession des livrets de formation en entreprise à jours /Le nombre total des apprenants en formation avec l'entreprise			
Responsable de la collecte des données de base	Le responsable des stages Les tuteurs			
Responsable de suivi de l'indicateur	Les Responsables de relation avec l'entreprise			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Secteur de formation, régions, niveau de qualification			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Directeur d'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IM 06

Intitulé : Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Mise à niveau des infrastructures des équipements de formation, et environnement du cadre de vie			
Finalité de l'indicateur	Il est indispensable de mesurer la performance en Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement pour tout l'établissement d'EFTP afin de prendre des décisions. Les points en Management de la qualité hygiène sécurité environnement (QHSE) concernent notamment : Le nombre et taux de pannes techniques, pertes matérielles, Les risques liés à la qualité, à la sécurité, à l'environnement Le respect des impératifs en matière de développement durable Le nombre et taux de pollution de l'air, de l'eau et des sols Le nombre et taux de nuisances sonores Le nombre et taux de non-conformité aux normes internationales L'équipe d'audit interne rassemble les informations pertinentes en effectuant des observations sur site, en examinant les documents et les enregistrements, et en menant des entretiens avec le personnel concerné. Cette collecte de données permet d'évaluer la conformité aux normes d'hygiène (voir normes d'hygiène). L'équipe d'audit analyse les résultats pour déterminer si des non-conformités ou des améliorations sont nécessaires.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Rapports d'audits			
Formule de calcul	Nombre de critères conformes / Nombre de l'ensemble des critères HQSSE			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable des infrastructures			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable de planification de la formation Responsable logistique			
Fréquence	Annuelle			
Déclinaisons de l'indicateur	Genre, Spécialités			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Directeur d'Établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IM 07

Intitulé : Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Amélioration de la qualité des enseignements			
Finalité de l'indicateur	Les acteurs économiques sont les mieux placés pour connaître les spécificités du métier. Ainsi plus l'entreprise est impliquée dans le processus de formation mieux c'est. Cette implication prend plusieurs formes (participation à l'élaboration des programmes de formation, accueil d'apprenant, participation à l'évaluation des acquis, ...etc.) mais aussi en participant à la formation proprement dite à travers des vacataires. Cet indicateur vise à inciter les établissements à renforcer le recours aux vacataires provenant de l'entreprise chaque fois que c'est pertinent.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les contrats de vacation			
Formule de calcul	Nombres d'heures de formation annuelles assurées par des vacataires venant du milieu professionnel / le nombre d'heures totale de formation			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable de suivi de la formation			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable de la planification des modules de formation			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Spécialités			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Directeur de l'établissement			

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

FICHE INDICATEUR IM 08

Intitulé : Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement				
Objectif stratégique de la SNEFTP 2019-2025 ciblé	Mesures de préservation / restauration/extension de la biodiversité intégrées dans les plans de gestion			
Finalité de l'indicateur	Il s'agit du nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité par les acteurs des établissements d'EFTP.			
Type de l'indicateur	Indicateur de Moyen			
Pondération	Poids Réforme	1	Pondération géographique	1
Source des données	Les rapports d'activités			
Formule de calcul	Nombres d'heures de formation annuelles assurées par des vacataires venant du milieu professionnel / le nombre d'heures totale de formation			
Responsable de la collecte des données de base	Responsable de suivi de la formation			
Responsable de suivi de l'indicateur	Responsable de la planification des modules de formation			
Fréquence	Semestrielle			
Déclinaisons de l'indicateur	Spécialités			
Responsable de Validation de la qualité des données au niveau de l'établissement	Directeur de l'établissement			



Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

[Annexe 3 : Fichier Excel de simulation](#)

Voir fichier numérique indépendant.

Annexe 4 : Fiche évaluation de la formation

Formation sur la formule de financement avec plan de gestion

*_*_*_*_*_*

Appréciation des participants

Intitulé de la formation :

Dates : Durée :

Formateur :

Lieu de formation :

Nom et prénoms du participant :

Fonction du participant :

Structure :

CRITERES	😊😊	😊	😞	😞😞	COMMENTAIRES
Atteinte des objectifs de la formation					
Satisfaction par rapport au contenu					
Qualité des méthodes et outils pédagogiques					
Qualité de l'animation pédagogique					
Qualité de la documentation et supports					
Echange entre les participants					
Applicabilité des acquis sur le terrain					
Accueil des participants et logistique de la formation (salle, matériel, ...)					

😊😊 : Très Satisfait

😊 : Satisfait

😞 : Insatisfait

😞😞 : Très Insatisfait

NB : En cas d'évaluation « Insatisfait » ou « Très Insatisfait » le participant doit fournir les éléments d'explication de son appréciation :

.....

☞ Autres suggestions pour tirer davantage profit de cette formation :