

**GUIDE  
LE PLAN DE  
FORMATION**

mai 2009

**dans  
la fonction  
publique  
territoriale**



## Éditorial



François DELUGA,  
président du CNFPT

La loi du 19 février 2007 a confirmé le plan de formation comme outil de formalisation des besoins en formation des agents des collectivités territoriales, en précisant notamment que le DIF doit y être inscrit.

L'élaboration d'un plan est aussi l'occasion de renforcer le dialogue social par lequel l'ensemble des acteurs, représentants des personnels, des élus, agents, cadres, directions des ressources humaines, auront un rôle à jouer pour définir et mettre en œuvre la politique de formation des collectivités.

De la sorte, le plan de formation, s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines qui permet de maintenir et de développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public des collectivités territoriales.

Pour faciliter la réalisation de tels plans, le CNFPT a conçu un guide que nous avons le plaisir de vous proposer aujourd'hui.

Ce guide est l'aboutissement d'un travail conduit par plusieurs délégations régionales du CNFPT en collaboration avec les collectivités pour repenser les modalités d'élaboration d'un plan en tenant compte des impacts de la loi.

Il donne les éléments de méthode et les outils pour que chaque collectivité, en fonction de son contexte et de ses projets, puisse construire son propre plan de formation.

Les délégations régionales du CNFPT sont à votre disposition pour vous accompagner dans cette démarche et vous proposer l'offre de formation adaptée à vos besoins.

Le CNFPT se veut résolument aux côtés des collectivités territoriales, convaincu que la formation - comme levier de développement des compétences professionnelles des agents territoriaux - participe à la qualité du service public local.

## Avant-propos

L'élaboration d'un plan de formation par l'ensemble des collectivités territoriales, au profit de leurs agents, constitue une obligation qui trouve sa source dans la loi du 26 janvier 1984 relative à la fonction publique territoriale et celle du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents territoriaux.

La loi du 19 février 2007 vient réactiver cette obligation en y apportant un éclairage nouveau, à la fois au plan statutaire mais également au niveau de la formation des agents.

Dans ce cadre juridique rénové, la formation professionnelle « tout au long de la vie » fait de l'agent l'acteur principal de son parcours professionnel, en lui offrant une plus grande souplesse dans l'organisation de sa carrière et de son parcours professionnel.

À ce titre, la démarche formative s'inscrit désormais dans un cadre contractualisé où l'agent, son employeur – en l'espèce l'autorité territoriale –, voire l'organisme de formation, fixent les règles liées à sa réalisation.

Le plan de formation constitue un élément-clé pour la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle.

**L'instrument, «plan de formation» mais surtout la démarche qu'il représente, doit en effet :**

- Assurer la cohérence entre orientations générales de la collectivité en matière de formation et souhaits individuels des agents,
- Prévoir les actions retenues au titre du DIF,
- Prendre en compte et articuler les formations d'intégration, de professionnalisation, de perfectionnement, les préparations aux concours et examens, ainsi que les dispositifs tels que bilans de compétences, VAE.

**Le plan de formation relève, dans sa méthode d'élaboration et dans son contenu, de la responsabilité de chaque collectivité pour laquelle il peut être :**

- Un levier de développement des compétences internes ;
- Un outil de dialogue social.

La loi de 2007 ne dit rien de plus qu'en 1984 du rôle du CNFPT dans l'accompagnement des plans de formation des collectivités. Conscientes des nouveaux enjeux, dès juin 2007, les instances du CNFPT en ont fait une priorité d'action de l'établissement. Depuis fin 2007, les délégations régionales ont travaillé de concert avec les collectivités territoriales pour analyser ensemble les enjeux de

la réforme, identifier les impacts de la réforme sur le plan de formation, imaginer des scénarios, expérimenter des démarches, élaborer des outils.

C'est le fruit et la synthèse de ces travaux que nous vous présentons aujourd'hui.

Ce guide s'adresse aux collectivités territoriales qui souhaitent mieux comprendre ce qu'est un plan de formation et désirent s'engager dans une démarche d'élaboration de plan de formation. Il ne cherche pas à figer le modèle mais propose des pistes.

Chaque collectivité adaptera sa démarche suivant sa taille, son histoire, son contexte, son appartenance à un groupe inter-collectivités, ses moyens humains, ses outils de gestion de ressources humaines.

**Ce guide propose aux collectivités un accompagnement méthodologique :**

après une présentation des finalités et des enjeux du plan de formation, des modifications induites par la réforme de la formation professionnelle, la démarche proposée se présente comme un projet : à partir d'un état des lieux de la fonction ressource humaine dans les collectivités, en fonction des approches possibles qui seront valorisées, plusieurs scénarios sont proposés ainsi que les démarches et outils possibles.

Ce guide est relativement synthétique. Les responsables de formation, les cadres, les agents qui souhaitent approfondir certains aspects trouveront dans les délégations régionales un appui et des ressources complémentaires (formations, prestations d'accompagnement de projet).

**En complément de ce guide, l'espace ressources responsable de formation**

est un espace virtuel accessible sur les sites des délégations régionales. Il propose aux responsables formation et aux agents chargés de la fonction formation des outils qui visent à développer leur expertise en contribuant à leur professionnalisation, leur information et en favorisant l'émergence d'une culture professionnelle partagée.

- Pour s'informer, il propose des brèves sur l'actualité de la formation professionnelle et le suivi de la presse professionnelle,
- Pour se professionnaliser, il propose un outil d'autoévaluation et des ressources méthodologiques (fiches repères, outils, exemples),
- Pour échanger, il propose un forum, une foire aux questions.

Vous pouvez vous inscrire à l'espace ressources sur le [www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr) et sur les sites internet régionaux du CNFPT.



Un logo spécifique signale le titre de la fiche qui peut être consultée dans l'espace ressources.



# Sommaire

Plan de formation

<b>I Les enjeux et finalités du plan de formation.....</b>	<b>p.11</b>
1. Les enjeux et les objectifs du plan de formation.....	p.12
2. La définition du plan de formation.....	p.14
3. Les conditions de réussite .....	p.18
4. Les acteurs .....	p.18
<b>II Les impacts de la loi du 19/02/2007 sur le plan de formation</b>	<b>p.21</b>
1. Les principes de la réforme de la formation .....	p.22
2. Les textes .....	p.24
3. Le rôle des acteurs .....	p.30
4. Les impacts des principes de la réforme sur l'élaboration de la politique de formation et sur la fonction formation .....	p.30
5. Quelques préconisations pour intégrer la philosophie de la réforme dans le plan de formation.....	p.33
<b>III La stratégie d'élaboration du plan de formation dans les collectivités.....</b>	<b>p.41</b>
1. État des lieux de l'environnement de la collectivité et de ses pratiques de GRH .....	p.44
2. Les approches possibles du plan de formation .....	p.46
3. Les scénarios.....	p.52
<b>IV Le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation .....</b>	<b>p.55</b>
1. La préparation du terrain.....	p.56
2. La définition des axes stratégiques .....	p.56

3. La formalisation de la politique de formation.....	p.57
4. La communication .....	p.59
5. Le recueil des besoins de formation.....	p.59
6. Les arbitrages.....	p.64
7. La formalisation du plan de formation.....	p.63
8. L’avis du comité technique paritaire.....	p.64
9. La mise en œuvre et le suivi du plan de formation.....	p.64
10. L’évaluation du plan de formation .....	p.65

**V Quelques outils..... p.71**

1. Documents d’information sur la formation à destination des agents.....	p.72
2. La fiche de poste .....	p.78
3. Le recueil des besoins collectifs de formation.....	p.80
4. Le recueil des besoins individuels de formation.....	p.82
5. L’entretien professionnel.....	p.84
6. Le règlement de formation.....	p.91
7. L’agrégation des besoins de formation et la formalisation du plan de formation .....	p.94
8. Les outils de suivi .....	p.104

**VI Glossaire ..... p.113**

**VII L’accompagnement du CNFPT ..... p.119**

1. Les orientations nationales du CNFPT .....	p.120
2. L’accompagnement régional du CNFPT.....	p.121
3. L’espace ressources.....	p.122







# LES ENJEUX ET FINALITÉS DU PLAN DE FORMATION

# I- ENJEUX, FINALITÉS

## 1.1 Les enjeux et les objectifs du plan de formation

Pourquoi élaborer un plan de formation ? Il est normal, et même souhaitable, de se poser cette question avant de se lancer dans cette démarche qui va demander du temps et des moyens, surtout dans la phase de mise en place, sachant que les impacts positifs seront décalés. C'est le principe de tout investissement.

### Les collectivités territoriales font face à un environnement en perpétuelle évolution :

- la montée des intercommunalités et les transferts de personnels liés à la décentralisation recomposent les territoires et supposent la mise en place de compétences nouvelles,
- les usagers-citoyens manifestent une exigence accrue en termes d'écoute, de proximité et de qualité de service,
- les départs massifs à la retraite de nombreuses catégories de fonctionnaires modifient déjà la gestion prévisionnelle des ressources humaines,
- la raréfaction des moyens budgétaires contraint les collectivités à prioriser leurs projets et à rationaliser leurs dépenses,

- les évolutions des politiques publiques, comme les changements fréquents de réglementation, doivent pouvoir être rapidement intégrés.

Le service public doit en permanence adapter ses missions et ses services.

Cela passe par un besoin de qualification professionnelle des personnels territoriaux et une nécessité d'adaptation et de développement des compétences des agents.

### Que peut-on attendre d'un plan de formation ?

La formation est un des outils de la gestion des ressources humaines. Elle permet, parallèlement et complémentaiement au recrutement, à la mobilité, à la gestion des carrières et à l'évaluation, d'acquérir, maintenir, développer des compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public. Elle contribue à la qualité du service rendu à l'utilisateur et, en ce sens, la formation est un levier pour le développement des compétences.

- **Gérer :**

- des ressources (agents),
- des compétences,
- des départs (retraite, mutation, mobilité),
- des dépenses (budget formation).

- **Engager une réflexion sur :**

- L'organisation de la collectivité,
- La gestion du personnel et des ressources.

- **Favoriser :**

- l'insertion ou la réinsertion professionnelle des agents,
- l'accès des agents aux différents niveaux de qualification professionnelle,
- le maintien des compétences dans l'emploi.

- **Contribuer à la promotion sociale.**

Le plan de formation constitue une opportunité, pour la collectivité, de mieux gérer et assurer une gestion anticipée de ses ressources humaines.

Elle permet d'ajuster les écarts entre les compétences requises pour assurer les missions de service public et les compétences mobilisées par les services et les agents.

**Pour la collectivité, le plan de formation :**

- permet de disposer en permanence des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions et projets afin d'adapter et d'améliorer le service public local, en prenant en compte les différentes évolutions qui ont une influence sur les missions et les activités des agents,

- permet de rendre plus efficaces les différentes actions de formation en les programmant et en établissant des priorités entre elles,

- contribue à rendre plus lisible l'engagement en interne de la collectivité dans ce domaine,

- peut faciliter la prise en compte de ses demandes de formation, en particulier auprès du CNFPT.

**Pour les agents, le plan de formation, résultat d'une négociation entre l'agent et son responsable :**

- rend visible la politique de formation de la collectivité territoriale et les aide donc à s'orienter,

- constitue le cadre dans lequel les besoins de formation liés à l'exercice de leur métier sont pris en compte,

- contribue à l'évolution professionnelle et à la réalisation des projets professionnels des agents et, par là, à leur motivation.



Le plan de formation : définition et enjeux

## 1.2 La définition du plan de formation

### Le plan de formation est une démarche

Un plan de formation allie les besoins de la collectivité qui doit disposer d'agents compétents pour développer ses projets et répondre aux exigences du service public et les besoins des agents qui souhaitent progresser dans leur métier, leur carrière, se diriger vers un autre métier.

Le plan s'appuie sur l'analyse des écarts entre la situation actuelle de l'emploi, avec ses composantes quantitatives et qualitatives et la situation dans l'avenir (à moyen terme et long terme) tant en nombre d'emplois qu'en contenu d'emplois. La formation a alors en charge de combler les manques, d'accompagner les changements, d'anticiper les évolutions et de donner à l'organisation une culture formation.

### Le plan de formation est un acte de prévision

La loi impose d'élaborer un plan de formation mais elle ne précise pas la périodicité de sa mise en œuvre.

Ainsi, plusieurs options sont possibles :

- le plan de formation peut s'inscrire dans une logique de court terme qui répond à des besoins immédiats,
- le plan de formation peut s'inscrire dans une logique à moyen terme qui répond aux évolutions de l'environnement, à ses impacts sur les métiers et l'organisation.

Plusieurs approches sont possibles pour concevoir un plan de formation (*cf.* 3.2) mais aucune d'entre elles, isolée, ne sera suffisante. C'est en croisant les différentes approches et en choisissant la démarche adaptée à l'organisation de la collectivité que le plan de formation produit sera le plus efficace.

### Le plan de formation est un document de référence

**Le plan de formation est aussi un document de référence formalisé qui traduit la politique de formation de la collectivité et qui prévoit pour une durée déterminée :**

- une définition des objectifs et priorités du plan en lien avec les projets de la collectivité,

- une charte ou règlement de la formation,
- une liste organisée des actions (par axes, objectifs, services),
- la programmation des actions et les modalités de réalisation (CNFPT, organisation en interne, auprès de prestataires, stages pratiques, formation à distance),
- une déclinaison des formations par catégorie :
  - les formations statutaires obligatoires (intégration, professionnalisation)
  - les formations de perfectionnement
  - les formations de préparation aux concours et examens professionnels,
- les actions de formation demandées au titre du DIF,
- il peut comprendre par ailleurs la formation personnelle : les congés de formation professionnelle, les congés pour VAE, les bilans de compétences (cf. décret du 26/12/07),
- il peut comprendre aussi les actions liées à la lutte contre l'illettrisme,
- un état des moyens méthodologiques, financiers et humains,
- un dispositif d'évaluation des actions et du plan de formation.

### **Le plan de formation est un document sans modèle prédéfini**

Chaque collectivité ou établissement peut librement confectionner son document, mais :

- les formations imposées par la loi doivent y être référencée,
- la ligne de partage entre les actions entrant dans le cadre du DIF et celles ouvertes en dehors du DIF doit être clairement identifiée.

En résumé, chaque structure pourra adapter sa démarche selon sa taille, son histoire, son contexte, ses outils de gestion, ses ressources humaines et financières.

### **C'est un outil de formalisation des besoins en formation de l'ensemble des agents**

À disposition de tous les acteurs, c'est un outil de communication, un document de référence à usage de tous les agents permettant de lever toute ambiguïté, tout ressenti d'iniquité en ce qui concerne la gestion des départs en formation ; par là, c'est un outil interne de pilotage de la formation.

### Le plan de formation est un document évolutif

Dans le cas où le plan de formation est pluriannuel, il peut être amendé régulièrement en fonction de l'évolution des besoins internes de la structure, après consultation du comité technique paritaire de la collectivité ou de celui placé auprès du centre départemental de gestion, si celle-ci compte moins de 50 agents.

Le centre départemental de gestion, de par sa mission de conseil RH auprès des collectivités, peut contribuer à la réflexion sur les démarches d'élaboration des plans de formation et leur développement.



Le plan de formation : structuration du document

### Points de vigilance

Le besoin de formation n'existe pas en tant que tel : il existe des facteurs internes et/ou externes révélateurs de besoins de formation. Une des premières étapes consiste à les repérer.

La formation n'est pas la réponse à tout. Elle est un moyen parmi d'autres. Pour tout problème, il convient de déterminer les réponses qui peuvent relever du management, de l'organisation, de la communication... et celles qui relèvent effectivement de la formation.

Souvent, la réponse formation sera complémentaire à d'autres.

Et elle sera souvent d'autant plus efficace que les autres « plans » seront menés en même temps : plan d'équipement, plan de communication, etc.



# LE PLAN DE FORMATION : UN CADRE GLOBAL

## Exemples de besoins de formation

### Des besoins collectifs liés à :

- des projets de changement ou d'investissement (réorganisation des services impliquant de nouvelles missions, acquisition de nouveaux logiciels),
- des changements réglementaires (exemple : nouveau code des marchés publics),
- des problèmes ou dysfonctionnements : des délais d'attente trop longs liés à des procédures ou des équipements inadaptés.

### Des besoins individuels liés à :

- des problèmes ou dysfonctionnements courants : la mauvaise utilisation d'un équipement ; l'incompréhension d'une procédure,
- une prise de poste ou une préparation à une mobilité,
- l'adaptation à un métier, à un emploi, à un poste de travail,
- le maintien ou l'élévation du niveau de compétences sur un poste.

## Besoins collectifs

- Politiques publiques
- Évolution statutaires
- Projet de territoire
- Évolutions des effectifs et de l'organisation
- Priorités de la collectivité
- Besoins des services
- Évolution des métiers

Orientation RH et GPEC

Orientation politique de formation

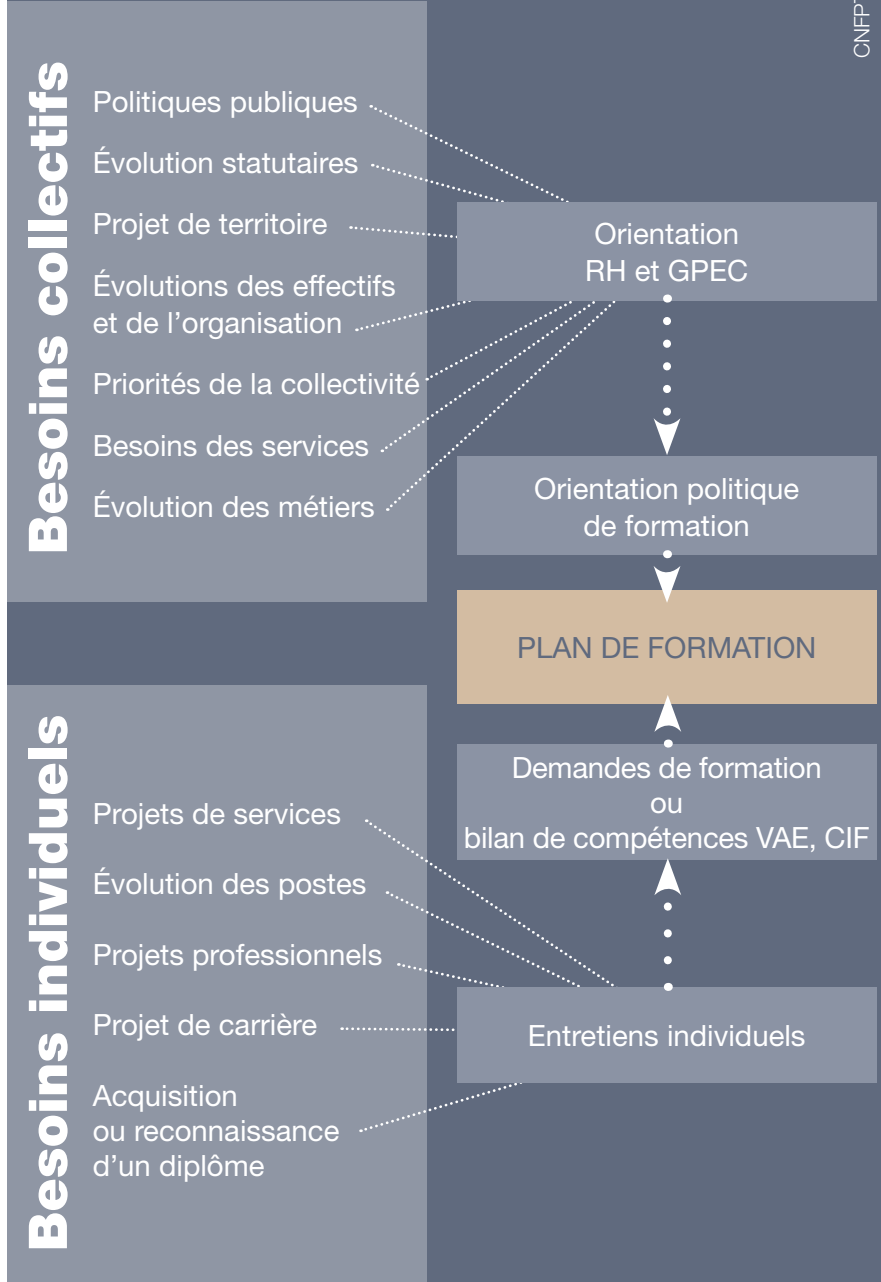
PLAN DE FORMATION

Demandes de formation ou bilan de compétences VAE, CIF

Entretiens individuels

## Besoins individuels

- Projets de services
- Évolution des postes
- Projets professionnels
- Projet de carrière
- Acquisition ou reconnaissance d'un diplôme



### 1.3 Les conditions de réussite

D'une manière générale, les conditions de réussite du plan sont déterminées par un certain nombre d'éléments : l'implication de l'ensemble des acteurs (élus, direction, encadrement, agents, organisations syndicales...), l'existence d'un projet de la collectivité ou de projets de service, un budget spécifique, une communication adaptée, des fiches de poste et, bien sûr, la motivation des agents à se former.

La réussite dépend également de la mise en place d'un système d'information au service de la démarche, de la définition d'un processus de validation et d'arbitrage spécifiques, d'un accompagnement en communication.



Évaluation du système de formation

### 1.4 Les acteurs

Un plan de formation se construit à plusieurs. Il implique la mobilisation et la participation de multiples acteurs, aux différentes étapes d'élaboration du plan :

- les élus, ou l'adjoint en charge du personnel,
- le directeur général des services ou le secrétaire de mairie,
- le responsable des ressources humaines ou du personnel,
- le responsable ou le chargé de la formation,
- les responsables des services,
- les agents,
- les partenaires sociaux,
- le centre départemental de gestion (CDG) pour les communes de moins de cinquante agents,
- le CNFPT,
- d'autres organismes de formation,
- les formateurs internes occasionnels.

Le schéma ci-après explicite la position et le rôle de chaque acteur dans la démarche plan de formation.



Les acteurs : leur rôle

Les acteurs : les attentes réciproques

# LES ACTEURS DU PLAN DE FORMATION



Le CNFPT propose l'offre de formation.

Le CNFPT reçoit le plan de formation des collectivités et, à partir de l'ensemble des plans, élabore un programme prévisionnel de formations, construit des réponses et accueille les agents en formation.

D'autres opérateurs de formation (organismes, prestataires formateurs, formateurs internes occasionnels) peuvent répondre aux besoins de formation identifiés, proposent et réalisent des actions en complément de l'offre du CNFPT.



# **LES IMPACTS DE LA LOI DU 19/02/2007 SUR LE PLAN DE FORMATION**

## II - LA RÉFORME

### 2.1 Les principes de la réforme de la formation

#### Un mouvement de modernisation

La réforme de la formation (loi 2007-109 du 19 février 2007) résulte d'un mouvement d'ensemble de modernisation (loi 2007-148 du 02/02/07 relative à la modernisation de la fonction publique ; loi 2004-391 du 04/05/04 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie).

#### Elle clarifie le rôle des institutions :

- la mission de formation du CNFPT est réaffirmée,
- la mission d'organisation des concours des centres de gestion est définie.

Elle précise également un certain nombre de dispositions statutaires de gestion, relatives notamment aux instances paritaires, aux modalités de recrutement et de gestion des agents non titulaires, à la promotion interne et l'avancement de grade, aux congés.

#### Elle affiche plusieurs priorités :

- un accès renforcé à la formation pour les catégories C,
- une formation tout au long de la carrière et plus individualisée (formations d'intégration et de professionnalisation),

- une meilleure prise en compte de l'expérience professionnelle,
- un décloisonnement des formations de professionnalisation et de perfectionnement.

Elle réaffirme que tout agent territorial a, de façon indissociable, des droits et des obligations.



L'essentiel de la réforme : Fonction publique territoriale

#### Un nouveau modèle de formation

##### La réforme introduit trois innovations majeures :

- le droit à la formation tout au long de la vie (FTLV),
- de nouvelles catégories de formation (obligatoires et non obligatoires),
- de nouveaux outils de gestion des compétences.

##### La formation repose désormais sur 6 principes :

**Une formation tout au long de la vie :** les moyens de la formation sont répartis tout au long des évolutions de carrière et des activités professionnelles pour développer les compétences et les qualifications. Il s'agit de construire un processus fluide de l'intégration à la pro-

fessionnalisation pour tous les agents, d'articuler les formations de perfectionnement à des finalités d'adaptation au poste, d'évolution des emplois et de développement des compétences autour d'un projet professionnel, de mettre en place le livret formation (cf. définition art. 1 décret du 26/12/07).

**Des agents, acteurs de leur formation :** on ne forme pas une personne, elle « se forme » et on lui fournit des ressources et des moyens à cet effet. Pour mettre en œuvre ce principe, il convient de mettre à disposition des agents des outils de positionnement et d'aide à la définition de leur besoins et de leur projet professionnel, d'améliorer l'information et la communication et de renforcer l'attractivité de la formation, notamment par des méthodes pédagogiques actives.

**Une individualisation des besoins et des parcours de formation :** chaque agent est concerné par ce nouveau modèle de formation. Il doit être mieux informé, mieux accompagné dans son orientation et faire l'objet d'un suivi individuel, dans la recherche constante d'une meilleure articulation entre besoin collectif et besoin individuel. L'individualisation s'appuie sur la prise en compte de l'expérience et passe par la réalisation de parcours individualisés de professionnalisation tout au long de la vie et l'utilisation du livret individuel de formation.

**Une priorité à la professionnalisation :** la finalité professionnelle de la formation est accentuée ; la professionnalisation fait interagir travail, formation et carrière pour une progression des compétences de l'agent, voire une reconnaissance d'une nouvelle qualification. Elle emprunte à la fois à la formation formelle, c'est-à-dire des actions structurées et organisées pour, par exemple, participer à des stages de groupe, et à la formation informelle, c'est-à-dire la reconnaissance du rôle formateur de l'expérience professionnelle.

**La négociation :** c'est à la fois le dialogue social au sein des CTP, pour l'avis sur le plan de formation, et aussi un nouveau positionnement employeur/agent dans le cadre d'une concertation et d'une négociation autour des besoins de formation et des demandes de DIF.

**La reconnaissance des savoirs et de l'expérience :** elle passe notamment par la « REP » (reconnaissance de l'expérience professionnelle), la « VAE » (validation des acquis de l'expérience), les « bilans de compétences » et les bilans professionnels.

## Un changement de modèle

- Une formation tout au long de la vie
- Une priorité à la professionnalisation
- Des savoirs de l'expérience reconnus
- Une régulation par le dialogue social
- Une individualisation des besoins et des parcours
- Des agents acteurs de leur formation

# UN NOUVEAU MODELE DE FORMATION

## 2.2 Les textes

### Les articles fondateurs :

La loi 2007-209 du 19 février 2007 modifie la loi du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique et celle du 26 janvier 1984. Plusieurs articles de la loi du 19 février 2007 concernent le plan de formation, en précise le cadre et les caractéristiques.

L'article 7 définit le caractère annuel ou pluriannuel du plan : « Les régions, départements, communes et établissements publics établissent un plan de formation annuel ou pluriannuel... » Il précise les catégories d'actions de formation qui doivent figurer au plan : les formations statutaires d'intégration et de professionnalisation (obligatoires), les préparations aux concours et aux examens professionnels, les actions de perfectionnement.

L'article 2 articule droit individuel à la formation et plan de formation : le DIF est mis en œuvre à l'initiative de l'agent en accord avec l'autorité territoriale. « Les actions de formation demandées par l'agent au titre du DIF devront être inscrites au plan de formation. »



L'article 33 réaffirme le rôle du CTP : la loi impose aux collectivités d'établir un plan de formation dans le cadre d'un dialogue social, la saisine du CTP est obligatoire pour avis sur le plan de formation.

Les collectivités, sans y être obligées, peuvent faire figurer dans le plan de formation d'autres actions ou dispositifs prévus par la loi : les actions de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française, les démarches de validation des acquis de l'expérience, les bilans de compétences.

La loi rappelle l'obligation faite à chaque collectivité de transmettre son plan de formation au CNFPT.

#### Plusieurs décrets sont à prendre en compte :

**Le décret du 26 décembre 2007 (art 9) :** « Les collectivités territoriales fixent en complément du plan de formation le volume des crédits qu'elles souhaitent consacrer aux actions engagées par leurs personnels : congés de formation professionnelle, de bilan de compétences ou de VAE ».

**Le décret du 22 août 2008 relatif au livret individuel de formation :** « Tout agent de la fonction publique territoriale occupant un emploi permanent reçoit un livret indivi-

duel de formation. Ce livret est remis par l'autorité territoriale qui le nomme. Ce livret retrace les formations et bilans de compétences dont l'agent bénéficie. » Ce décret reconnaît incidemment l'entretien professionnel et le tutorat.

**Le décret du 29 mai 2008 relatif à la formation statutaire obligatoire** précise l'obligation de suivi et les conditions de dispense : « La titularisation est subordonnée au respect de l'obligation de suivi de la formation d'intégration, ... une dispense totale ou partielle de la durée des formations peut être accordée compte tenu des formations professionnelles dès lors qu'elles sont en adéquation avec les responsabilités qui leur incombent... »

L'absence de plan n'interdit pas à l'agent de bénéficier de son DIF. Celui-ci doit néanmoins recevoir l'accord de sa collectivité.

Il est souhaitable que l'ensemble de la typologie des formations susceptibles d'être suivies par les agents figure dans le plan de formation. Les formations suivies par les agents dans le cadre du DIF doivent impérativement figurer dans le plan de formation.

En conclusion, dans l'esprit de la réforme de la formation professionnelle, le plan de formation est conçu comme le document de mise en perspective et d'articulation des différents outils de professionnalisation des agents de la collectivité.



Les textes de référence

Les points-clé de la réforme

## LES CATÉGORIES DE FORMATION DE LA LOI DU 19/02/07

### Les formations statutaires obligatoires dispensées aux agents de toutes catégories

Il s'agit des formations :

- d'intégration dans la FPT,
- de professionnalisation, dispensées,
  - dans le cadre du premier emploi,
  - tout au long de la carrière,
  - dans le cadre de la nomination à un poste à responsabilité.

### Les dispositifs et outils

Parallèlement aux catégories de formation, la loi précise également les dispositifs et outils mis à disposition des employeurs et agents dans le cadre du plan de formation :

- le congé formation, qui peut être utilisé au terme de trois années de service effectif,
- la validation des acquis de l'expérience, qui permet d'acquérir un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou une certification de qualification,

### Les formations non statutaires

Il s'agit des formations :

- de perfectionnement, en cours de carrière,
- de préparation aux concours et examens professionnels,
- personnelles, suivies à l'initiative de l'agent,
- de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française.

- la reconnaissance de l'expérience professionnelle, au terme d'une expérience de trois ans à temps plein en lien avec les missions du cadre d'emplois concerné, qui permet d'accéder à certains concours,
- le bilan de compétences, à raison de deux bilans dans une carrière, sous réserve de l'accomplissement de 10 ans de services effectifs,
- le livret individuel de formation, propriété de l'agent, qui permet de capitaliser les compétences et les expériences,

- le droit individuel à la formation, nouveau mode d'accès à la formation.

NB : La frontière n'est pas si étanche que semble le dire la loi du 19/02/07.

Des formations non statutaires peuvent être obligatoires, comme par exemple le perfectionnement des cadres en charge de la protection de l'enfance, ou les formations liées au code du travail en matière de sécurité et de santé au travail.

ressources

Toutes les fiches Mode d'emploi

# RÉDUCTION DES DURÉES DE FORMATION POSSIBLE SELON FORMATIONS ANTÉRIEURES, DIPLOMES ET EXPÉRIENCES

**durées fongibles**

## Nomination dans le cadre d'emplois

1 an

**Formation d'intégration**  
5 jours pour tous

2 ans

**Formation de professionnalisation au 1<sup>er</sup> emploi**  
Plancher : 3 jours (C), 5 jours (B et A)  
Plafond : 10 jours pour tous

5 ans

**Formation de professionnalisation tout au long de la carrière**  
de 2 jours à 10 jours pour tous

## Nomination dans un poste à responsabilité

6 mois

**Formation de professionnalisation prise de poste à responsabilité**  
de 3 jours à 10 jours

5 ans

**Formation de professionnalisation tout au long de la carrière**  
de 2 à 10 jours pour tous

## LE DROIT INDIVIDUEL A LA FORMATION

### Les principes

C'est un droit individuel de 20 heures de formation par an, cumulable sur 6 ans dans la limite de 120 heures. Il est calculé au prorata temporis pour les agents à temps partiel.

Les 20 heures ne seront acquises, pour un agent à temps complet, qu'à compter d'une année de travail révolue. L'utilisation du DIF est effective à compter du 21 février 2008 (compte tenu de la date de publication de la loi le 19 février 2007).

### Les bénéficiaires

Le DIF concerne tous les agents territoriaux titulaires et non-titulaires occupant un emploi permanent. Il est activé à l'initiative de l'agent, avec l'accord de l'autorité territoriale.

La collectivité informe périodiquement l'agent du total de ses droits acquis au titre du DIF.

### Les modalités de mise en œuvre du DIF

Les formations relevant du DIF doivent être inscrites dans le plan de formation et présenter une utilité professionnelle.

Lorsque l'agent prend l'initiative de faire valoir son droit à la formation, l'autorité territoriale dispose d'un délai de 2 mois pour lui notifier la réponse.

L'absence de réponse vaut acceptation. En cas de désaccord pendant 2 années successives entre l'agent et l'employeur, l'agent bénéficie d'une priorité d'accès aux actions de formation équivalentes organisées par le CNFPT.

Le DIF s'exerce, au choix de la collectivité, pendant le temps de travail ou hors temps de travail. Si le DIF s'exerce en dehors du temps de travail, la collectivité doit verser à l'agent une allocation de formation égale à 50 % du traitement horaire, pour la durée de la formation.

Le CTP est consulté sur les modalités de mise en œuvre du DIF. Le DIF peut être utilisé par anticipation (dans une limite du double du montant d'heures acquises) avec une convention en appui précisant l'engagement à servir pour une durée correspondant à l'anticipation. Si l'agent part avant, la collectivité peut lui demander le remboursement. En cas de mutation, la collectivité d'accueil peut se substituer à lui pour ce remboursement. Sauf pour les non-titulaires en CDI, cette possibilité entre en application au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Le DIF est transférable en cas de mutation de l'agent.

## Contenu

Le DIF concerne :

- les formations de perfectionnement,
- les formations de préparation aux concours et examens (et les formations de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française, si elles sont inscrites au plan de formation dans cette catégorie ou dans les formations de perfectionnement),
- les formations personnelles à caractère professionnel :
  - . les demandes des agents relevant d'un besoin personnel sans pour autant être en adéquation avec le poste occupé, mais qui ont, ou qui auront, une utilité professionnelle (durée à l'appréciation de l'autorité territoriale),
  - . les demandes des agents relevant de formations qualifiantes diplômantes ou certifiantes.

Le choix de l'action envisagée au titre du DIF est arrêté par convention conclue entre l'agent et l'autorité territoriale.

La collectivité doit transmettre une copie de chaque convention conclue au CNFPT qui doit établir un bilan annuel quantitatif et qualitatif du DIF.

Les frais de formation sont à la charge de l'autorité territoriale.

 e.ressources

Le DIF : mode d'emploi

### 2.3 Le rôle des acteurs

La formation peut être à l'initiative de plusieurs acteurs :

#### de la collectivité employeur :

- les actions de formation obligatoires (les formations d'intégration et de professionnalisation), inscrites au plan de formation,
- les formations hygiène et sécurité inscrites au Code du travail,
- les formations d'adaptation au poste de travail.

#### de l'agent et de la collectivité employeur :

- les formations de professionnalisation,
- les actions éligibles au DIF,
- les actions de formation de perfectionnement,
- les préparations aux concours et examens professionnels,
- les actions de lutte contre l'illettrisme.

#### de l'agent :

- la formation personnelle (congé formation, bilan de compétences, VAE).

### 2.4 Les impacts des principes de la réforme sur l'élaboration de la politique de formation et sur la fonction formation

#### La réforme incite à rénover les politiques et plans de formation :

*A minima*, elle suppose de réviser le règlement local de la formation du fait de l'introduction du DIF et de la question du pendant/hors temps travail. Elle appelle des politiques plus formalisées : le protocole fonction publique du 21/11/2006 demande aux employeurs de « produire un document d'orientation à moyen terme de la formation... en lien avec la GPEC... et ayant vocation à constituer le cadre stratégique des plans annuels de formation ». C'est surtout une occasion d'articuler, via le plan et le règlement de formation, les mises en œuvre des politiques et projets locaux, les besoins de compétences des services, les besoins de qualification des agents, en choisissant les modalités de formations, en utilisant la VAE et les bilans de compétences, en gérant le DIF.

L'esprit de la réforme conduit donc à développer une politique de formation intégrée à la politique de GRH de la collectivité.

### Elle demande aux services formation de faire face à un double défi :

#### Un défi de l'ordre de la pédagogie

Le modèle du stage est une modalité pédagogique parmi d'autres : échange de pratiques, autoformation, tutorat, stages pratiques, formation à distance, etc.

Il conviendra de combiner des réponses individuelles et collectives, de diversifier les modes de formations, de répondre aux besoins à court et moyen termes et de développer des formations en situation de travail.

#### Un défi de l'ordre de la gestion

Le nouveau système engendre, du fait de l'individualisation, de nombreuses tâches de gestion administrative : attestations, compte individuel, tableau de bord, etc. Un traitement informatisé devient incontournable.

Elle incite à développer la négociation et la concertation, à organiser le partage de la fonction formation entre le management et la DRH.

La concertation commence au niveau du premier collectif de travail qu'est le service. D'où l'implication nécessaire du management dans la mise en œuvre du nouveau modèle de formation.



Les cadres vont consacrer plus de temps au « volet » formation lors des entretiens individuels annuels et aider leurs agents à analyser leurs besoins en compétences.

La DRH est réinterrogée sur son rôle d'accompagnement des directions et des services : aide à la formalisation et à l'harmonisation des fiches de poste, par exemple...

Cela passe aussi par la régulation et le dialogue social entre l'employeur et les représentants des agents : syndicats et CTP.

### Elle conduit à adapter les outils des différentes procédures :

Formulaires de demandes de formation, convention DIF, règlement formation, etc. La réforme incite à la refonte des documents d'évaluation pour développer le volet « formation ».

L'individualisation multiplie les actes de gestion et nécessite un minimum d'automatisation.

### Plusieurs questions se posent :

- Quelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mettre en place pour disposer d'informations pertinentes sur les emplois ?
- Comment rechercher une logique d'intégration en évitant l'empilement des actions et des dispositifs ?
- Quelles nouvelles pédagogies proposer ? (notamment en situation de travail).

Répondre à ces questions, c'est identifier un certain nombre de pistes de travail adaptées à chaque collectivité :

- articuler la politique de formation et la politique de GRH,
- impliquer le management,
- favoriser la concertation et le dialogue social,
- renforcer le positionnement et les capacités d'ingénierie du service formation,
- mettre en place un processus efficace de gestion,
- rendre les agents acteurs de leur formation.



Réforme de la formation : les clés de la réussite

Réforme de la formation : évaluer son déploiement

Impliquer le management

Réussir la Réforme



# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA RÉFORME

• Politique de formation articulée à une politique de GRH

• Implication du Management

• Concertation et dialogue social

• Renforcement du positionnement et des capacités d'ingénierie du service formation

• Processus efficace de gestion

• Des agents Acteurs

## 2.5 Quelques préconisations pour intégrer les principes de la réforme dans le plan de formation

### Première préconisation : mieux intégrer la logique prévisionnelle dans le plan de formation

Actuellement, si la démarche n'existe pas globalement, des pratiques sectorielles s'en inspirent, dans le sens où la posture et l'état d'esprit adoptés dans la façon de gérer les ressources sont plus « dynamiques et stratégiques » qu'administratifs :

- approche « métier » dans des secteurs où le recrutement est difficile (petite enfance, social, médical, etc.) en utilisant la procédure de VAE, en organisant des formations continues en alternance, l'apprentissage et des modalités d'immersion sur poste,
- accompagnement de la restructuration de services (restauration collective par exemple) en mettant en place des modules d'orientation, de formation générale de base et en organisant les reconversions professionnelles indispensables,
- accompagnement de la création d'un service en élaborant un parcours pour les agents, de leur recrutement à leur prise de poste.

- Aide au développement de compétences transférables en interne ou en externe, en construisant un plan de formation qui permette à des agents d'acquérir les compétences requises, à d'autres de préparer une reconversion à un autre métier au sein ou hors de la collectivité. Par exemple, dans le cas où des emplois jeunes d'un service prévention et sécurité sont pérennisés, mais qu'ils ont des difficultés à s'adapter aux évolutions du métier et/ou qu'ils présentent des symptômes « d'usure professionnelle », le service formation est alors sollicité pour aider à la mise en place du plan de formation.

Par la suite, la logique prévisionnelle doit s'accroître et des outils sont à créer ou à développer :

- améliorer l'exploitation du bilan social,
- s'appuyer davantage sur les référentiels métiers,
- développer la réalisation des fiches de poste,
- augmenter à moyen terme le travail transversal avec les services (fonction RH partagée), pour permettre de mieux identifier les besoins en RH et développer les compétences transversales (notamment par rapport à la mobilité).

Une fois de plus, ce partenariat avec les cadres passe par leur sensibilisation et leur formation à la démarche « compétence », de façon à ce qu'ils deviennent véritablement acteurs.

La démarche nécessite une capacité à conduire un projet et à adopter une réelle démarche de travail par objectifs :

- Comment procède-t-on à l'arrivée d'un agent ?
- Comment procède-t-on pour maintenir ses compétences ?
- Comment procède-t-on pour son évolution professionnelle ?

### **Deuxième préconisation : élaborer une politique de formation et une stratégie de mise en œuvre de la réforme**

La politique de formation, c'est la manière dont une collectivité gère et conduit la formation professionnelle en direction de son personnel.

Elle comprend à la fois le sens que l'on donne à la formation, valeurs, principes, conception (« la formation est un levier de développement des compétences », « la formation ne sert à rien ») et aussi le sens que l'on prend pour conduire et gérer la formation en fonction de

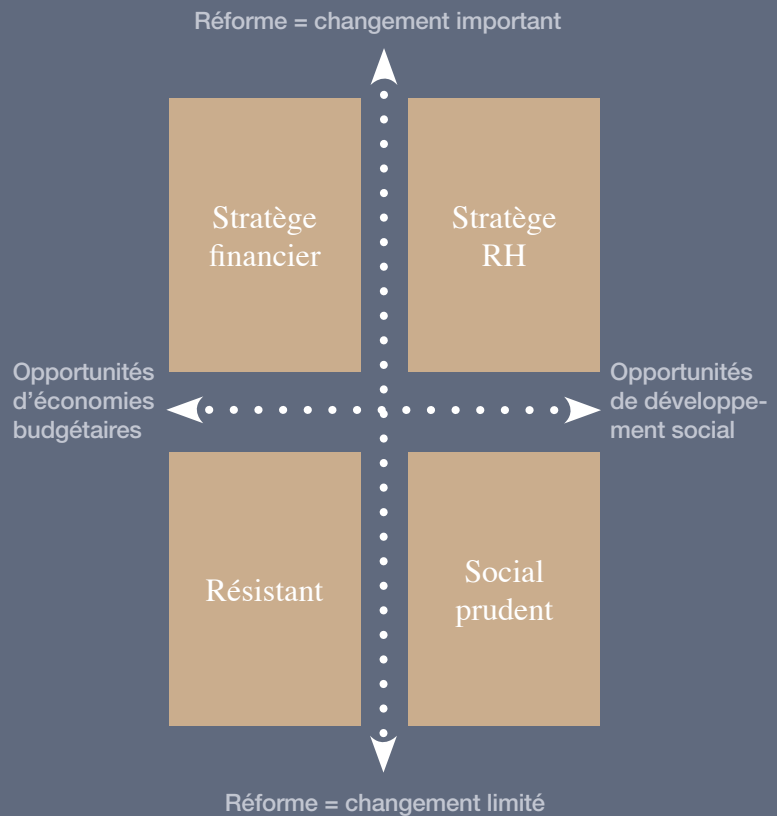
# LES STRATÉGIES DIF

besoins et d'objectifs : les orientations, les ressources, les pratiques (une gestion de la formation organisée et un budget conséquent, peu ou pas d'organisation et un budget très restreint).

Les pratiques de formation peuvent être la traduction concertée et cohérente des valeurs et de la conception de la formation, mais ce n'est pas toujours le cas ! Des pratiques de formation peu organisées ne sont pas forcément révélatrices d'une conception négative de la formation.

**Les stratégies possibles de mise en œuvre de la réforme dépendent de la vision que les collectivités se donnent de la réforme.**

La mise en œuvre de la réforme ne doit pas être uniquement l'affaire des responsables formation. Elle interroge directement les autres acteurs de la collectivité, notamment les directeurs généraux qui se prononceront sur les différentes options possibles, en fonction de leur connaissance des besoins et de la situation de la collectivité.



Par exemple, sur le DIF, différents profils et stratégies peuvent être identifiés.

#### « Résistant »

La collectivité craint les risques financiers liés au DIF. Elle utilisera les aspects restrictifs des textes en espérant ainsi limiter ses coûts de formation : toute action autre que les actions obligatoires d'intégration et de professionnalisation sera considérée comme éligible au DIF.

- De fait, elle ne subit pas de surcoût formation et ne diminue pas la capacité de production de son personnel.
- Elle reste en retrait par rapport à l'esprit de la loi et risque de générer un climat social tendu et un dialogue social pauvre. À terme, cette stratégie risque d'amener à une déperdition de compétences et donc à une moindre qualité de service rendu.

#### « Social prudent »

La collectivité ne souhaite pas développer sensiblement la formation hors temps de travail, mais ne cherche pas non plus à mettre en place les nouveaux dispositifs. Elle accepte les demandes de DIF car elle est prête à accroître son effort dans le domaine de la formation pour conserver la paix sociale.

- Cette attitude a l'avantage d'être réglementaire et de sauvegarder *a minima*

un climat social ainsi qu'un dialogue social.

- Mais cette attitude, qui ne recherche pas de résultats en termes de RH, comporte le risque d'une logique de consommation de la formation qui pourrait à terme être coûteuse et rapporte peu à la collectivité en termes de développement de compétences.

#### « Stratège financier »

La collectivité voit dans la réforme une opportunité de limiter les coûts de formation. Elle optimise l'utilisation du DIF, oriente les formations DIF et opère un transfert des actions du plan de formation sur le DIF.

- Cette stratégie a l'avantage de générer pas ou peu de surcoûts formation tout en restant dans l'esprit de la loi et elle ne diminue pas la capacité de production.
- Mais elle ne favorise pas le dialogue social ni le climat social et ne vise pas le développement RH de la collectivité.

#### « Stratège RH »

La collectivité voit l'opportunité de mettre en œuvre une véritable stratégie RH permettant aux collaborateurs de

développer leurs compétences, notamment pour la construction de parcours de professionnalisation. Elle ne cherche pas à favoriser le transfert du plan de formation vers le DIF, mais invite les collaborateurs à utiliser ce dernier.

- Cette stratégie permet d'atteindre des objectifs RH, favorise le dialogue social et améliore le climat social.
- Elle engendre certes des surcoûts, mais la collectivité récupère son investissement car le développement des compétences se fait en cohérence avec les projets et les besoins de la collectivité.

La façon suivante de classer les actions est en cours dans le privé et les autres fonctions publiques.

Sans y être obligatoire, elle peut être d'un usage pratique pour la fonction publique territoriale :

- 1 – les actions d'adaptation au poste de travail,
- 2 – les actions d'adaptation à l'emploi, au métier et à ses évolutions,
- 3 – les actions de développement des compétences et des qualifications.

Les actions de types 2 et 3 sont éligibles au DIF.

**Plusieurs collectivités ont déjà exploré les pistes suivantes et considéré comme éligibles au DIF :**

- les demandes de préparation aux concours à l'initiative de l'agent,
- les modules complémentaires à la VAE,
- les formations liées à un projet de reconversion,
- des formations proposées par la collectivité en lien avec l'activité professionnelle des agents et auxquelles ils s'inscrivent volontairement, etc. ,
- des formations transversales liées à des politiques publiques locales : agenda 21, communication avec l'utilisateur, citoyenneté locale, etc.

**Un document stratégique pourra comporter les rubriques suivantes :**

- présentation de la réforme :
  - son esprit, ses objectifs,
  - les changements,
  - des marges de manœuvre, et donc des décisions à prendre ;
- présentation des options possibles :
  - présentation des points sur lesquels il faut statuer,

**Il est recommandé que les modalités de mise en œuvre du DIF fassent l'objet d'un chapitre du règlement de formation.**

- les différentes options possibles,
- leurs conséquences, avantages, inconvénients,
- propositions et préconisations argumentées :
- en fonction de la politique RH et/ou des besoins de la collectivité et de ses objectifs,
- en fonction de ses pratiques actuelles,
- en fonction de ses ressources,
- les pratiques à adapter :  
les procédures,  
la gestion administrative de la formation.  
la communication...



La politique de formation : la note d'orientation

La politique de formation : le processus

### Troisième préconisation : consolider le rôle des responsables dans le management des compétences des agents de leur équipe ou de leur service

L'entretien pourrait être l'outil privilégié pour l'analyse des besoins de compétences dans le cadre d'un moment d'échanges où l'agent devient acteur de sa formation ; toutefois les évaluateurs ont des difficultés à s'emparer de la notion de compétences pour passer d'une démarche « statique » à une démarche

plus « dynamique ». Et la formation est une priorité à côté de bien d'autres...

La formation des évaluateurs aux nouvelles « données » de l'entretien sera donc une condition de réussite. Mais la réforme nécessite aussi de consacrer un temps d'information/formation des agents dont le travail est évalué.

Certains responsables formation souhaiteraient pouvoir dissocier dans le calendrier évaluation et notation :

- pour gagner en sérénité,
- pour mieux satisfaire au délai de transmission au CNFPT du plan de formation.

La réforme incite à la refonte des documents d'évaluation pour développer le volet « formation ».

La régularité du suivi de la mise en œuvre de la formation pour parvenir à faire de réelles prévisions pourra être améliorée.



Impliquer le management

**L'entretien professionnel**, appelé ainsi dans le décret du 22/08/2008 sur le LIF et qui peut recevoir des noms divers (entretien de formation, entretien de professionnalisation), peut être intégré à l'entretien annuel d'évaluation ou être conduit à part. Il est une rencontre formelle entre un agent et son supérieur hiérarchique qui permet :

- d'effectuer le bilan des formations suivies par l'agent dans l'année,
- d'identifier les besoins en compétences liés au poste actuel ou à une évolution de ce poste,
- d'exprimer les besoins individuels de formation pour les années à venir.

L'entretien de formation sert à mesurer l'adéquation des compétences d'un agent avec celles requises par le poste qu'il occupe : il permet de définir conjointement les besoins en compétences pour la tenue actuelle du poste ainsi que les compétences à mettre en œuvre dans une dimension prospective.

Les besoins en compétences sont traduits notamment en termes de besoins de formation permettant de renforcer ou d'acquérir ces compétences : la fiche de recueil des besoins individuels de formation peut être rédigée à l'issue de cet entretien.

**Cet entretien permettra de passer en revue tout ce qui concerne la formation :**

Effectuer un bilan des formations suivies antérieurement,

Qualifier les besoins en formation professionnelle ou personnelle, en précisant les modalités d'apprentissage,

Accompagner l'agent dans la formulation de son parcours de formation de professionnalisation,

Définir les formations nécessaires à l'évolution de carrière de l'agent (remise à niveau, préparation aux épreuves des concours et examens).



Entretien professionnel : les principes  
Déployer les entretiens professionnels





# LA STRATÉGIE D'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

## III - LA STRATÉGIE D'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION DANS LES COLLECTIVITÉS

La démarche plan de formation relève d'un processus dynamique, qui s'inscrit dans la durée.

Il s'agit d'une démarche globale, logique et chronologique, qui consiste à :

- comprendre : les situations actuelles et prévisibles de la collectivité, des services, des agents,
- définir : les grands axes et les priorités de formation,
- identifier : les besoins de formation,
- mettre en œuvre : le plan de formation,
- évaluer : les effets de la formation et du plan.

Cette démarche s'organise par étapes successives, incidentes et complémentaires les unes des autres :

- pour comprendre, il faut tout d'abord recueillir des informations auprès des différents acteurs : élus, DGS ou secrétaires de mairie, responsables de service, agents,
- pour définir, il faut organiser cette information et la soumettre à validation ;
- pour identifier, il faut traduire les besoins de compétences en besoins de formation,
- pour mettre en œuvre, il faut formaliser le plan et piloter sa réalisation,
- pour évaluer, il faut analyser les résultats en fonction des objectifs de progrès qui ont été définis au départ.

### Piloter

- Suivre

- Mettre en œuvre

- Rédiger le plan de formation

- Identifier les besoins de formation

### Identifier

# LA DYNAMIQUE DU PLAN DE FORMATION



Le plan de formation :  
une démarche projet

## Évaluer

Évaluer

## Comprendre

- Diagnostic  
des besoins  
de compétences

- Définir les axes et priorités

- Définir et valider  
les objectifs de progression

## Définir

S'engager dans une démarche d'élaboration d'un plan de formation nécessite, de même que pour tout projet, d'établir un état des lieux, d'identifier l'approche la plus pertinente dans le contexte, d'élaborer des scénarios.

### 3.1 État des lieux de l'environnement de la collectivité et de ses pratiques de GRH

Pour enclencher la démarche plan de formation, et afin de dimensionner correctement le niveau d'ambition à donner à ce projet, un diagnostic de l'environnement de la collectivité et de ses pratiques de GRH peut avoir plusieurs intérêts :

- faire le point sur ce qui existe et n'existe pas dans la collectivité en matière de formation (ce qui permettra sans doute de vérifier qu'on ne part pas de zéro),
- faire le point sur les procédures existant en matière de recueil et de traitement des demandes de formation,
- identifier la ou les approches pertinentes pour la collectivité,
- déterminer ce qui est réalisable dans l'immédiat,
- répertorier les formations en fonction de la nouvelle structuration des actions de formation,
- identifier les conditions de réussite et, ce faisant, les leviers et les freins.

Faire l'état des lieux conduit à s'interroger sur :

- l'opportunité du plan de formation,
- le lien entre la formation et la gestion des ressources humaines,
- les moyens nécessaires à la réussite du plan.



L'exemple de guide d'entretien ci-après permet de faire le point sur l'opportunité du plan de formation, le lien avec la gestion des ressources humaines et les moyens nécessaires.

Il permet d'identifier les conditions de réussite et, ce faisant, les leviers et les freins.

## DIAGNOSTIC RH DE LA COLLECTIVITÉ

### 1. Opportunité du plan de formation

- Pourquoi établir aujourd'hui un plan de formation ?
- Pourquoi cette démarche n'a-t-elle pas été entamée auparavant ?
- Le projet politique de la collectivité est-il formalisé ?
- Existe-t-il des projets spécifiques (équipement, etc.) ?
- Y a-t-il des enjeux de rationalisation, d'optimisation (des services, des coûts) ?
- Y a-t-il des enjeux sociaux (de cohésion sociale, de promotion des agents) ?
- Y a-t-il de grandes évolutions qui vont impacter prochainement la collectivité ? (changements de l'environnement institutionnel, réglementations).

### 2. Lien avec la gestion des ressources humaines

- Existe-t-il un organigramme de la collectivité ?
- Les missions des services sont-elles définies et formalisées ?
- Existe-t-il des fiches de postes ? Détaillent-elles les activités et les compétences des agents ? Sont-elles actualisées ?
- Le Répertoire des métiers territoriaux est-il utilisé ?
- La collectivité a-t-elle mis en place des entretiens d'évaluation ?

- Les entretiens d'évaluation comprennent-ils une partie formation ?
- La collectivité a-t-elle mis en place des entretiens professionnels ?
- De quelle manière cette partie est-elle traitée ?

### 3. Moyens pour établir le plan

- L'élaboration du plan de formation est-elle une priorité pour le DGS, le secrétaire de mairie, les élus ?
- L'encadrement joue-t-il un rôle dans la formation (autorisation d'absence, définition des besoins de formation du service, recensement des demandes des agents, etc.) ?
- La formation fait-elle partie d'une négociation avec les partenaires sociaux (le CDG) ?
- Y a-t-il une personne ou un service chargé de la formation ?
- Comment les besoins de formation sont-ils recueillis et analysés ?
- Existe-t-il un système d'information permettant de capitaliser et de traiter les besoins ?
- Existe-t-il un budget spécifique de formation ?
- Les agents sont-ils demandeurs de formation ?

### 3.2 Les approches possibles du plan de formation

L'élaboration du plan de formation dépend donc de l'analyse du contexte de la collectivité ; par ailleurs, les finalités du plan peuvent être différentes d'une collectivité à l'autre : il importe pour chacune de clarifier ce qu'elle en attend afin d'identifier l'approche la plus pertinente en fonction de son contexte. Plusieurs questions permettent d'identifier les enjeux que le plan représente pour la collectivité, enjeux financiers, sociaux, managériaux, gestionnaires.

#### Un plan de formation, pourquoi et pour faire quoi ?

- 1 - Pour être conforme à la loi du 19 février 2007 portant sur l'obligation de mettre en œuvre un plan de formation, avec obligation de mentionner les formations à caractère obligatoire, de perfectionnement, prépa concours et DIF.
- 2 - Pour anticiper l'évolution des compétences des agents de la collectivité (outil GPEC).
- 3 - Pour avoir un bon climat social notamment avec les instances paritaires (CTP).
- 4 - Pour favoriser une promotion des agents et pour accompagner les évolu-

tions individuelles.

- 5 - Pour rendre les agents plus performants.
- 6 - Pour que l'encadrement se positionne dans l'émergence et la validation du besoin de formation.
- 7 - Pour être en conformité avec les obligations de formations réglementaires (Formation hygiène et sécurité, etc.).
- 8 - Pour accompagner un projet.

En fonction des finalités prioritaires données au plan de formation, la collectivité choisira une ou des approches pertinentes parmi les trois suivantes, sachant qu'aucune approche n'est suffisante seule, a priori, et que c'est la combinaison des différentes approches qui permet de donner du sens et d'articuler les besoins collectifs et individuels, le projet stratégique et la contribution des agents.

#### L'approche projet (de la collectivité, du service)

L'approche projet concerne la mise en œuvre de projets-phares structurants dans la collectivité. Elle peut concerner toute la collectivité, un ou plusieurs services. On déduit les objectifs prioritaires du plan de formation en fonction, d'une part, des objectifs d'évolution de la structure et, d'autre part, des objectifs

d'évolution des ressources humaines.

Cette approche se fonde en général sur un diagnostic de service, en termes d'organisation et de ressources (effectifs, structure des emplois) et elle permet de définir, au regard de constats, des objectifs de progrès qui se déclinent ensuite en objectifs de formation.

Concernant cette approche, le recueil des besoins est sous la responsabilité de l'encadrant ou du chef de projet.

#### Les points forts :

- le projet donne du sens et facilite la formulation des axes de formation, et ce sens est plus facilement partagé,
- le projet permet de définir notamment des formations intra, dont l'objectif est d'accompagner le changement,
- le projet répond directement aux objectifs de la collectivité.

#### L'approche métier

L'approche métier s'inscrit dans une logique de développement collectif des compétences par rapport aux techniques requises dans l'exercice du métier.

Cette approche peut concerner l'ensemble des métiers de la collectivité ou

une famille de métiers ou celle d'un ou plusieurs services : professionnalisation des équipes sociales, des agents, des services techniques, etc.

Cette approche se fonde sur :

- une anticipation des évolutions (techniques, juridiques, sociales) qui vont impacter les métiers dans les trois/cinq ans,
- une identification des compétences nécessaires compte tenu des évolutions en cours ou à venir.

L'approche métier suppose :

- des fiches de poste,
- la mise en œuvre d'entretiens individuels,
- l'appréciation des compétences acquises et non acquises,
- une analyse faite au plus près des acteurs, donc des encadrants de proximité et une implication des différents niveaux hiérarchiques.

#### Les points forts :

- les entretiens d'évaluation comprennent dans la quasi-totalité des cas une partie formation,
- l'approche métier permet de véritablement articuler les besoins de formation au poste de travail puisqu'il existe une description de poste,

- elle peut aussi, à travers l'encadrant, aider à mesurer finement les compétences acquises et les compétences non acquises de l'agent et donc déterminer un écart.

### L'approche individuelle

Il s'agit d'une approche centrée sur l'agent.

Elle se fonde sur :

- les écarts constatés entre les compétences nécessaires pour la tenue du poste et les compétences mobilisées,
- le projet professionnel et personnel de l'agent,
- les demandes de formation de l'agent.

Dans cette approche, il s'agit de projets de développement de compétences liés à la tenue du poste, de projets d'évolution de carrière liés à l'agent et des souhaits de mobilité impliquant une évolution des compétences. Le DIF, la VAE et la REP sont des outils permettant à l'agent d'être acteur de son parcours professionnel.

L'approche « individuelle » s'appuie idéalement sur des entretiens annuels et les projets de carrière des agents. Elle suppose au minimum une fiche de poste et requiert une dynamique propre à

l'agent, qui peut être encouragée et aussi articulée aux objectifs de formation.

#### Les points forts :

Cette démarche favorise une logique de promotion sociale et de mobilité, mobilisatrice pour les agents.

Elle participe à la GPEC.



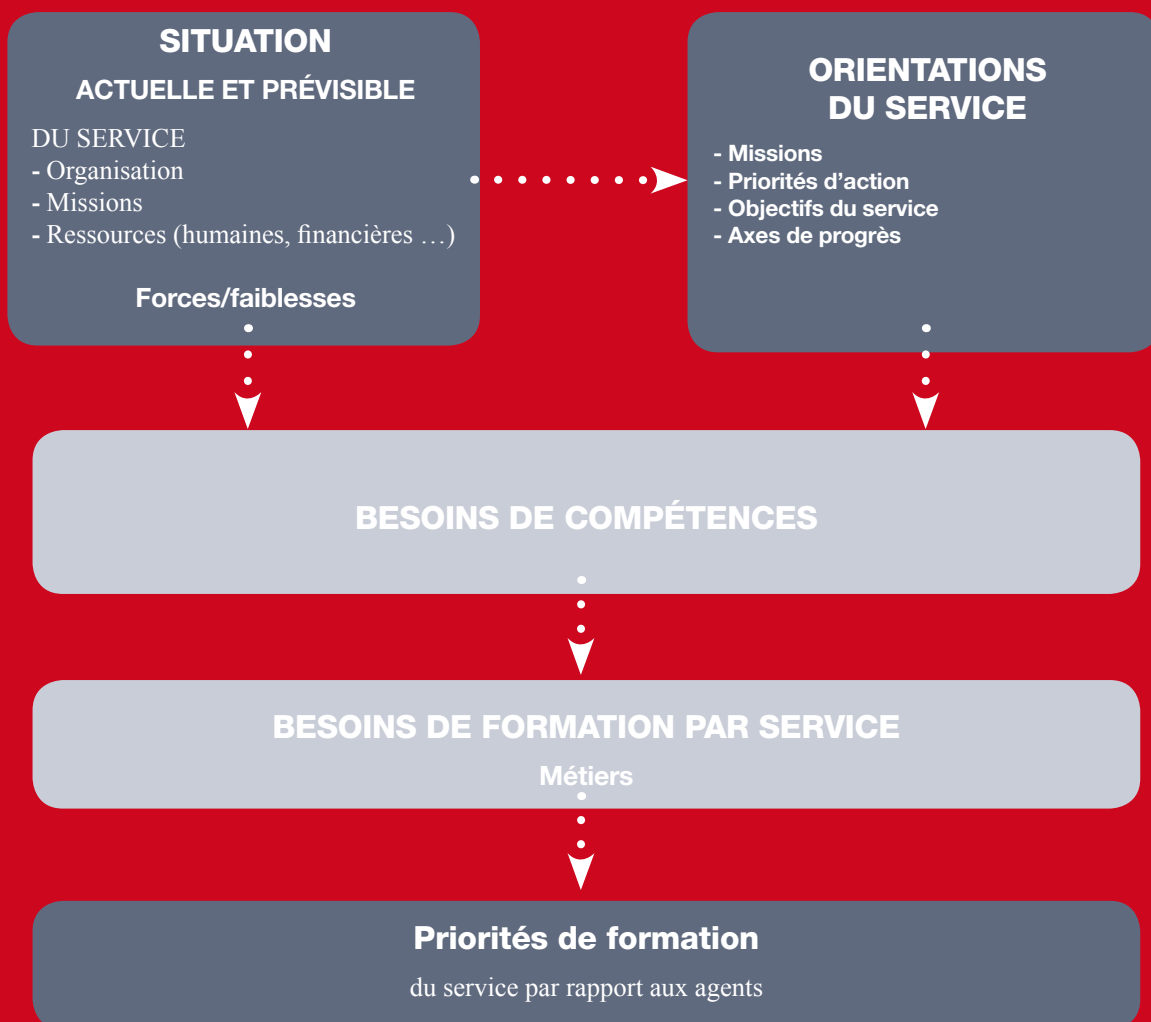
Le plan de formation : les différentes approches



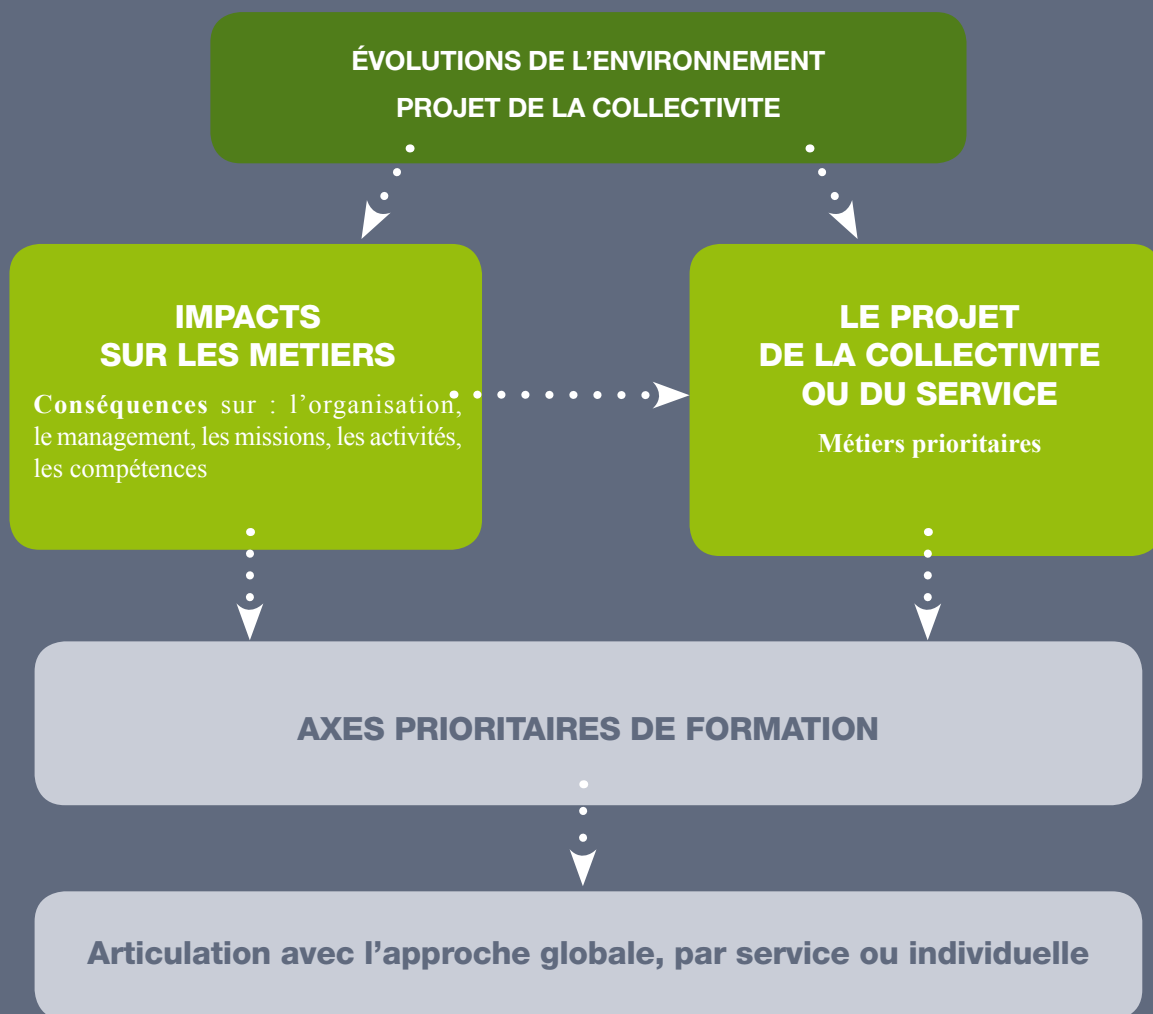
# L'APPROCHE PROJET DE LA COLLECTIVITÉ



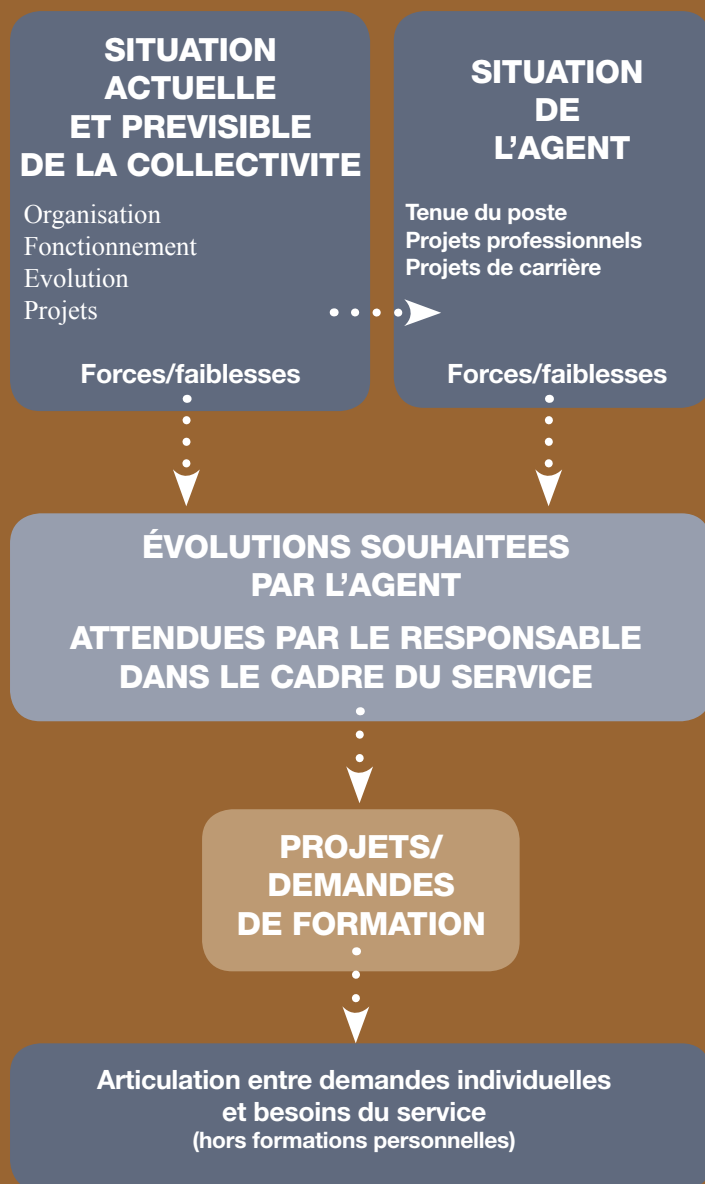
# L'APPROCHE PROJET DE SERVICE



# L'APPROCHE MÉTIER



# L'APPROCHE INDIVIDUELLE



## 3.3 Les scénarios

Par rapport à l'ambition prônée par la réforme, les collectivités ne sont pas à égalité. Certaines ont déjà capitalisé un certain nombre de pratiques et d'outils qui sont des conditions préalables de la réussite de la réforme : elles ont développé depuis plusieurs années des démarches fortes de GRH, se sont dotées d'outils de GPEC (répertoire des métiers, fiches de poste), formalisent des projets, incitent l'encadrement à évaluer les compétences de leurs collaborateurs. D'autres, en revanche, n'ont pas atteint cette maturité RH et se trouvent donc confrontées au défi d'élaborer des démarches complexes, sans pouvoir s'appuyer sur des pratiques solides et sur une légitimité forte de la fonction formation.

Le choix négocié des démarches d'élaboration des plans de formation dépendra en grande partie du diagnostic que les collectivités porteront sur leurs pratiques RH (projets de la collectivité, orientations stratégiques, etc.) et de leur ambition sur ce champ.

Plusieurs scénarios d'élaboration du plan de formation peuvent être envisagés, qui se situeront entre ces deux pôles :

### Un scénario de départ

- informer sur la réforme (agents, élus, encadrement),
  - définir les règles du jeu de l'utilisation du DIF en lien avec une politique de formation de la collectivité,
  - construire et mettre en place des outils de recueil des demandes et des besoins de formation,
  - former les acteurs (encadrement, agents du service formation),
  - mettre en place des outils de comptage du DIF et des formations obligatoires ainsi que des outils de suivi et d'évaluation du plan de formation.
- construire un tableau de bord reprenant les 4 ou 5 indicateurs les plus pertinents pour suivre le plan,
  - construire ou aménager des outils de recueil de besoins de formation,
  - former l'encadrement à son nouveau rôle,
  - construire une offre de formation, innover dans l'ingénierie,
  - renforcer les compétences du service formation (notamment sur l'ingénierie des parcours, sur l'aide à la décision pour la direction générale et l'appui aux encadrants sur l'analyse des compétences),
  - capitaliser et partager.

### Un scénario plus ambitieux

- informer les élus et la direction : faire valider les grands axes d'une politique de formation de la collectivité en lien avec son évolution et en lien avec une gestion prévisionnelle des ressources humaines,
- informer les agents : construire des outils « grand public » d'informations, utiliser différents moyens de communication,
- établir les règles et les communiquer (règlement formation),
- faire des simulations financières avec différents scénarios,
- mettre en place des outils de comptage,



Le plan de formation : des scénarios possibles

### Concernant la fonction formation, plusieurs options sont possibles :

- réviser le règlement formation,
- revoir et redynamiser le plan de formation,
- développer une politique formation intégrée à la politique de GRH de la collectivité.

# IV

# **LE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION**

## IV - LE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION

Quels que soient l'approche choisie et le scénario privilégié, l'élaboration du plan pourra respecter les étapes suivantes :

1. La préparation du terrain
2. La définition des axes stratégiques
3. La formalisation de la politique de formation
4. La communication
5. Le recueil des besoins de formation
6. Les arbitrages
7. La formalisation du plan de formation
8. L'avis du CTP
9. Le suivi du plan de formation
10. L'évaluation

### 4.1 La préparation du terrain

Cette première phase, capitale pour la réussite de la démarche, consiste à créer un environnement favorable à l'élaboration d'un plan de formation, en respectant plusieurs principes :

- impliquer fortement la direction des ressources humaines et la direction générale, de façon à soutenir la démarche de sensibilisation ;
- informer et sensibiliser les acteurs, en insistant sur l'encadrement, par tous les canaux possibles (réunions, journal interne, bureau municipal, CTP, etc.) ;
- créer des groupes de travail avec les partenaires sociaux et/ou faire une lecture commune de la réforme avec les organisations syndicales, de façon à ne pas arriver en CTP avec un projet déjà « ficelé », et/ou faire des rappels de la réforme aux organisations syndicales et en CTP ;
- renforcer la démarche de formation des différents acteurs au partage de la « fonction formation », plus largement au partage de la « fonction RH », et plus particulièrement à l'analyse des besoins. En effet les responsables formation vont avoir de plus en plus besoin de « relais » dans les services ;

- prendre comme point d'appui la description des postes (par défaut, on pourra s'appuyer sur le Répertoire des métiers).



Réaliser l'étude documentaire

### 4.2 La définition des axes stratégiques

Les axes stratégiques peuvent se construire de cinq façons différentes :

- les axes stratégiques sont strictement formalisés par la direction générale et/ou les élus ;
- le responsable formation (et/ou la DRH) les définit à partir du recueil collectif et individuel des besoins, et/ou à partir des axes politiques fixés par les élus (axes annoncés formellement ou simplement perçus, voire « ressentis », par exemple, au travers des bulletins, des discours du maire, etc.) ;
- les responsables des services définissent des axes selon leurs projets spécifiques, ou à travers des orientations définies par leur élu ;
- les organisations syndicales peuvent également susciter la construction d'axes stratégiques lors des échanges en CTP ;
- enfin, d'autres axes peuvent s'imposer



au regard de la réglementation (hygiène et sécurité, etc.), du caractère obligatoire de certaines formations, voire de ce qui a été fait précédemment.

Les axes ainsi dégagés sont présentés pour validation à la direction générale. Il est d'ailleurs préférable que ces « axes stratégiques » soient suffisamment ouverts pour permettre d'intégrer les évolutions nécessaires dans le plan de formation.



La politique de formation : la note d'orientation

La politique de formation : le processus

### 4.3 La formalisation de la politique de formation

Le règlement formation est un document qui permet de clarifier et de définir, dans et pour la collectivité, les différentes règles dans lesquelles s'inscrivent les droits et les obligations relatifs à la formation.

Le document « règlement formation » rassemble l'ensemble des dispositions, renseignements et conditions d'exercice de la formation dans la collectivité.

Il peut prendre plusieurs dénominations : règlement, charte, guide, mémento, etc.

Le règlement formation est un document spécifique à la collectivité. Il apporte des réponses à des questions qui ne figurent pas dans les textes de loi, concernant les choix et la mise en œuvre de la politique formation.

Le document « règlement formation » est un document de référence pour plusieurs années, permettant à chaque agent de connaître ses droits et obligations en matière de formation, les dispositifs et procédures mis en place dans sa collectivité.

Il doit être cohérent avec tout autre règlement, notamment celui de la gestion de l'ARTT.

Il peut mentionner les droits et obligations en matière de concours ou d'examens professionnels.

Il peut également contenir les droits, les obligations et les règles relatifs à la fonction de formateur et/ou de tuteur.

Il doit être conforme aux lois et décrets légiférant la formation.

Il est soumis à l'avis du comité technique paritaire.

En explicitant les règles internes, il permet d'anticiper les questions des agents, d'être garant de l'équité des départs en formation et d'éviter le sentiment d'arbitraire.

Charte, mémento : quelles différences avec le règlement formation ?

**La charte de formation :** c'est un document qui décrit les valeurs de la collectivité en matière de formation et ses grands principes de mise en œuvre. La charte résume en quelques idées forces la culture formation de la collectivité. Elle permet à chaque acteur de s'engager en respectant une certaine éthique professionnelle.

**Le mémento formation :** c'est en général une présentation « conviviale et simplifiée » du règlement formation, destinée aux agents. Il leur permet de trouver facilement des réponses claires sur les possibilités d'accès à la formation dans leur collectivité (dispositifs, modalités pratiques, circuits à respecter, etc.). Il est souvent remis aux agents lors de leur recrutement.

Exemples : Au vu de quels critères la collectivité choisit-elle d'accorder ou non telle ou telle formation, ou impose telle ou telle autre à un agent ? Qui est concerné, agent titulaire, non titulaire ? A-t-on le droit de refuser un stage ? Avec quels critères ? Etc.

**Le règlement de formation s'articule autour de deux objectifs principaux :**

- Constituer un outil de sensibilisation et de communication sur la politique de formation de la collectivité.

La forme, la « lisibilité » de ce document doivent être particulièrement travaillées afin de faire ressortir la finalité de la formation et ses déclinaisons.

- Constituer un guide présentant les dispositifs de formation ainsi que les procédures concernant les conditions d'exercice de la formation dans la collectivité.

Il permet à chaque agent de connaître ses droits et obligations ainsi que ses interlocuteurs en matière de formation.

**Tous les acteurs de la collectivité sont concernés par le règlement formation**

**Le responsable formation ou le chargé de la formation**

C'est lui qui rédige le règlement.

Le règlement facilitera sa double mission d'information des agents sur leurs droits et obligations en matière de formation et de conseil dans leur choix de parcours.

**Les responsables de service et l'encadrement de proximité**

Ce sont eux qui, en tout premier lieu, ont un rôle d'explicitation du règlement auprès des agents.

Le règlement est un des outils sur lequel ils pourront s'appuyer lors des entretiens professionnels pour aborder les questions de formation.

**Les élus**

Le règlement rappelle et illustre le choix des élus sur la place de la formation dans la stratégie de la collectivité pour accompagner l'action publique et ses projets d'évolution.

**Les agents**

Ils trouveront dans le règlement leurs droits et obligations en matière de formation, ainsi que les démarches à suivre. Un règlement de formation clair leur permettra de mieux se situer en tant qu'acteur de leur projet.

### Le CTP

Il donne un avis sur le règlement. Il est notamment consulté à propos de l'organisation des actions DIF hors ou durant le temps de travail.



Le règlement formation

## 4.4 La communication

La communication sur la formation influe sur le niveau d'adhésion des acteurs. Il s'agit donc :

- de repérer les cibles de la communication du plan de formation,
- de construire un message (argumentaires, formes et médias utilisés) correspondant à chacune des cibles,
- d'élaborer un « plan de communication » conforme aux différentes étapes de développement du plan de formation et propice au dialogue social.

Le plan de communication devra être élaboré en tenant compte de différentes phases : la définition des axes stratégiques, le recueil des besoins de formation, la diffusion du plan de formation, la réalisation du plan, son évaluation.



Communiquer sur la formation : les règles de base  
Communiquer sur la formation : objectifs et moyens  
Élaborer le plan de communication interne

## 4.5 Le recueil des besoins de formation

Le recueil des besoins peut varier selon l'approche utilisée : soit l'approche est strictement individuelle (on recueille alors des souhaits et donc des demandes de formation), soit on est engagé dans une démarche GPEC (les cadres recueillent des besoins lors des entretiens annuels d'évaluation, le service formation peut élaborer des actions de formation correspondant à des projets de GRH identifiés et validés).

Le responsable formation regroupe l'ensemble des recueils des besoins issus de plusieurs démarches :

- les retours des entretiens d'évaluation (il y a dans la fiche d'évaluation un questionnaire adapté),
- les demandes individuelles de formation, les demandes de mobilité,
- les fiches de recueil de besoins collectifs,
- les éléments recueillis lors d'entretiens individuels avec le service formation,
- les souhaits exprimés lors des bilans des stages organisés en intra,
- les éléments recueillis par le service formation lorsqu'il est associé à l'élaboration d'un projet de service.

Par ailleurs, il est souhaitable que ce recueil de besoins se fasse par une

analyse des compétences requises. La démarche reste plus ou moins élaborée, toutefois certains outils (eux-mêmes plus ou moins élaborés) d'aide à l'analyse sont utilisés :

- des fiches de recensement des besoins, dans lesquelles on mentionne soit la compétence à acquérir soit l'objectif à atteindre (le terme d'objectif est souvent plus efficace que celui de compétence). Cela permet de vérifier que le problème soulevé relève bien de la formation ;
- une rubrique spécifique dans la fiche d'évaluation annuelle : fixation d'objectifs et moyens à mettre en œuvre pour les atteindre ;
- une fiche de fonction, une description de poste, une fiche métier (selon les terminologies en vigueur) qui fait apparaître la notion de mission, d'activités, de compétence et qui permet d'aider à la mesure des écarts ;
- enfin, on cite encore comme outil de référence le cahier des charges, dans la mesure où il institue une démarche systématique d'analyse dont on utilise l'esprit dès qu'on est sollicité pour une demande de formation.

### **Le recueil des besoins collectifs de formation**

L'objectif principal du recueil des besoins collectifs est d'identifier, à partir des axes de développement, des projets du service ou de l'entité de travail, les capacités ou compétences à développer pour un ensemble de personnes participant à cette évolution.

Les besoins collectifs en compétences concernent des groupes d'agents occupant ou non la même fonction, exerçant ou non le même métier mais rencontrant des problèmes similaires.

Ces besoins peuvent se révéler lors des évolutions d'un service, lors de la mise en place de projets au niveau de ce service ou d'une de ses entités de travail, ou à la suite d'un dysfonctionnement de service. Ces événements mobilisent nécessairement des ressources humaines et les objectifs à atteindre peuvent nécessiter de nouvelles compétences.

À ce titre, la formation peut être une réponse possible d'acquisition de ces compétences.

Les besoins collectifs de formation peuvent déboucher sur la mise en œuvre de formations en intra.

Pour améliorer la démarche, plusieurs éléments de réflexion sont à prendre en compte :

Il est souhaitable de parvenir à identifier les besoins réels de formation, de façon à déterminer le dispositif qui pourra véritablement les satisfaire. Il va en effet s'agir davantage encore de sortir de la formulation d'une demande « catalogue ».

Une des pistes envisageables est de partir plutôt de la mission, de faire repérer à l'agent les difficultés qu'il rencontre pour la réaliser, ou les écarts entre la définition de celle-ci et la réalité de son activité, de façon à faire émerger le besoin de compétence.

Il faut encore réfléchir à la formulation des questions à poser pour être sûr d'obtenir une réponse en termes de besoin (par opposition à une réponse formulée en termes de demande de stage).

### Le recueil des besoins collectifs permet :

- de recenser les diverses contributions humaines au projet,
- d'identifier les moyens humains parmi l'ensemble des moyens qui sont partie prenante au projet,
- d'identifier les activités et donc les compétences contributives au projet,
- d'identifier, par rapport aux compétences à acquérir, les réponses en termes de formation, de recrutement ou de redéploiement.



Cartographie des compétences collectives d'un service

Interviewer les directions opérationnelles  
Interviewer les directions fonctionnelles

### Le recueil des besoins individuels de formation

Il est nécessaire de distinguer demande de formation et besoin de formation :

Une demande de formation représente l'expression d'un agent souhaitant participer à une action de formation.

Un besoin individuel de formation représente pour un agent une capacité à acquérir en vue d'améliorer ses compétences ou d'en assimiler de nouvelles.

Les besoins individuels ne concernent qu'un seul individu et sont relatifs soit au poste actuel tenu, soit à une évolution

du poste, soit à une mutation vers un autre poste.

Ce besoin de formation émane soit de l'agent, soit de son responsable hiérarchique, soit d'une décision commune entre ces deux acteurs.

La somme de demandes individuelles identiques au sein d'une collectivité peut engendrer une demande collective qui nécessitera la mise en œuvre d'une formation selon des modalités d'organisation spécifiques (formation dite « intra »).

Le recueil et la prise en compte des demandes individuelles sont fonction de la politique de formation de la collectivité.

Une demande de formation peut être confrontée, pour permettre une décision, à un référentiel : fiche du poste occupé ou fiche de fonction attendue ; répertoire CNFPT des métiers ; répertoire d'itinéraires de formation ; parcours individuel d'acquisition des compétences, etc.

### Le recueil des besoins individuels permet :

- d'arriver à une plus grande adéquation entre la formation et le besoin de compétence individuel de l'agent,
- de qualifier l'expression d'un besoin en stage de formation professionnelle ou personnelle, en précisant les modalités d'apprentissage,

- d'accompagner individuellement un agent, soit dans le cadre de son parcours de formation de professionnalisation ou de perfectionnement, soit dans le cadre d'une démarche de mobilité professionnelle,
- de faciliter au mieux l'intégration d'un agent sur son nouveau poste de travail,
- de rationaliser le recours au stage catalogue.

Le recueil des besoins de formation peut être l'occasion de négocier la mise en œuvre du DIF.



La fiche de poste : la rédiger  
 Évaluer les compétences  
 Déployer les entretiens professionnels  
 Entretien professionnel : les principes  
 Analyser le projet professionnel  
 Plan de développement individuel

### Le croisement des recueils collectifs et individuels

Concrètement, le croisement des besoins individuels et collectifs se fait par synthèses successives. Ces synthèses sont élaborées par les services, les directions, les pôles, puis par le service formation.

Le croisement des besoins individuels et collectifs se fait d'autant mieux qu'il existe des projets dans les services.

## 4.6 Les arbitrages

**Ils sont effectués au fil du temps par différents acteurs :**

Les chefs de service analysent les besoins de leur service et de leurs agents en fonction des priorités qu'ils définissent.

Le service formation, à partir des axes stratégiques définis en amont, arbitre ou propose des arbitrages en fonction d'un certain nombre de critères, quand les besoins des services ne sont pas hiérarchisés : l'existence ou non d'un projet de service, l'existence d'un écart important en matière de compétences requises pour l'exercice de la mission, la contrainte budgétaire, etc.

Les élus et/ou la direction générale décident, quand les hiérarchisations précédentes ne sont pas suffisantes, et ils peuvent parfois réorienter. En effet, la demande peut déborder le cadre du service, c'est-à-dire correspondre à un besoin de la collectivité et non du service, etc.

*NB : Certaines collectivités se dotent d'un comité de pilotage (élus, membres de la direction générale, représentants du personnel) qui rend les arbitrages.*

Un questionnaire systématique peut les y aider :

Le besoin exprimé est-il en lien avec un projet de service ?

Est-il compatible avec l'organisation actuelle du service ?

La formation prévue contribuera-t-elle à résoudre une difficulté ?

Correspond-elle à un besoin de mise en conformité avec la réglementation en vigueur ?

Est-elle en rapport avec une évolution du métier ?

Combien coûte-t-elle ?



Méthodes et critères d'arbitrage

## 4.7 La formalisation du plan de formation

### La formalisation doit satisfaire des critères de « fond » :

- c'est un outil de « cadrage », dans sa dimension « politique de formation »;
- il doit être lisible et dynamique,
- il ne s'apparente pas à un règlement de formation.

### La formalisation doit aussi répondre aux exigences de la réforme :

- en donnant une visibilité sur les formations statutaires,
- elle gagne aussi à être « standardisée » *a minima* pour faciliter la lecture par le CNFPT, partenaire destinataire du document.

### La trame d'un document « plan de formation » peut être la suivante :

préambule : les grands objectifs de formation de la collectivité,

les enseignements du plan précédent :

- bilan quantitatif,
- bilan qualitatif (atteinte des objectifs du plan),

la démarche du plan de formation

- le recensement des besoins,
- les outils utilisés,

- les moyens utilisés,
- les arbitrages (grand principes),

les grands axes du plan de formation

- les objectifs opérationnels,
- les évolutions des métiers,
- les compétences à acquérir,
- etc.

les différentes méthodes d'apprentissage

- les stages en présentiel,
- les stages pratiques,
- les formations à distance,
- le tutorat,

les modalités d'évaluation

- les bilans de satisfaction,
- l'évaluation de l'impact de la formation,

les actions programmées

- les formations obligatoires : intégration, professionnalisation,
- les formations de perfectionnement,
- les préparations aux concours et examens professionnels,
- les formations personnelles : bilans de compétences, validations des acquis et de l'expérience, etc.,
- les formations exercées dans le cadre du droit individuel à la formation,

le budget.



#### 4.8 L'avis du comité technique paritaire

Le plan formalisé est soumis au comité technique paritaire (CTP) : il fait l'objet d'un avis, puis il est transmis au CNFPT.

#### 4.9 La mise en œuvre et le suivi du plan de formation

Le plan de formation validé, il s'agit de le mettre en œuvre et de traduire en actions concrètes les axes, objectifs et actions de formation pour l'ensemble des services. Dans cette étape, il s'agit avant tout de programmation :

- des actions par service(s) en fonction des priorités définies,
- des appels d'offres ou du recrutement des prestataires,
- des lieux et matériels à réserver pour la conduite de la formation,
- des départs en formation des agents.

Il peut s'agir également d'établir des conventions entre la collectivité commanditaire et l'organisme prestataire, ou dans le cadre du DIF.

La mise en œuvre et le suivi du plan de formation supposent une relation permanente et itérative avec les services de la collectivité.

La mise en œuvre du plan de formation nécessite des tableaux de suivi (tableau de suivi général du plan, fiches de suivi d'actions de formation, grilles de suivi des dispositifs légaux, grilles de suivi du DIF, etc.). Quelques exemples sont proposés au chapitre V.

Comme pour tout projet, il est nécessaire de piloter et suivre le plan de formation pour :

- vérifier sa mise en œuvre (aux plans administratif, financier, pédagogique),
- suivre le déploiement de la politique de formation définie en amont.

Le plus simple consiste à concevoir et animer un tableau de bord de pilotage.

Il s'agit :

- de déterminer, avec les acteurs concernés, les critères d'évaluation en fonction des objectifs fixés pour la formation,
- de définir les indicateurs (5 à 7) pertinents en fonction des critères fixés,
- d'intégrer l'ensemble des indicateurs dans un unique tableau de suivi,
- de définir une procédure et des outils de recueil simples (bilan de satisfaction, fiche d'évaluation différée, etc.),
- de communiquer régulièrement autour des résultats.



Suivre les modalités initiées par la réforme affirme encore davantage le besoin d'un logiciel adapté et performant pour parvenir à assurer le suivi (administrativement, financièrement et en termes de logistique) de la mise en œuvre du plan.



Le tableau de bord de pilotage  
Le dossier de formation  
Analyser l'effort de formation  
Les indicateurs de pilotage  
Les compteurs de formation

## 4.10 L'évaluation du plan de formation

L'évaluation recouvre des approches et des méthodes diverses en formation.

Avant de s'engager dans cette ultime étape, il s'agit de bien cerner les finalités de l'évaluation et les usages qui seront faits des résultats. En effet, le but peut être :

- d'améliorer la qualité des prestations de formation,
- de vérifier les acquis des agents,
- d'appréhender la transférabilité des acquis en situation de travail,
- de vérifier la satisfaction des participants.

En fonction de ces différentes finalités, l'évaluation portera sur des temps différents :

- en amont, avant la réalisation du plan ou de l'action, afin de pouvoir établir une comparaison avant et après la formation.
- pendant la formation, afin de contrôler la progression et d'opérer des adaptations.
- à l'issue de la formation, afin de mesurer la qualité de la prestation et les premiers acquis,

- en aval, afin de mesurer les résultats et les effets de la formation.

Il s'agira alors d'évaluer, au choix :

- l'apprenant : les connaissances et compétences acquises à l'issue de la formation ou quelques mois plus tard,
- l'action de formation : la qualité, l'organisation et la pertinence de l'action,
- le projet de formation : la gestion du projet de formation, la maîtrise des coûts, des délais, le respect des spécifications données,
- la fonction formation : l'organisation de la fonction formation et sa contribution à l'efficacité de la collectivité.

### Principaux outils utilisés selon l'évaluation choisie :

Apprenant	Tests de connaissances Rapport à l'issue de la formation Simulations, mises en situation
Action de formation	Fiches d'évaluation « à chaud »
Projet de formation	Tableau de bord de pilotage du projet ou plan de formation
Fonction formation	Tableau de bord de pilotage et suivi de la fonction formation

Selon les cas, l'évaluation peut être confiée au :

- responsable de formation (projet, plan de formation, action de formation),
- formateur (action de formation, apprenant),
- à l'apprenant (acquis en formation),
- à l'encadrant (transférabilité en situation de travail),
- à un consultant externe (projet, fonction formation, politique de formation).

Le dispositif d'évaluation est à concevoir très en amont de la réalisation de la formation, idéalement dès la définition des objectifs de formation. Il repose sur l'élaboration de critères et indicateurs pertinents en lien avec des objectifs finalisés.



Toutes les fiches de la rubrique  
Bilans et évaluations

Tout au long de ces étapes, les différents acteurs mentionnés ont un rôle particulier à jouer, que le tableau suivant rappelle.

## Tableau synoptique des phases d'évaluation des actions de formation

	Évaluation Satisfaction des participants	Évaluation des apprentissages
Finalité	Amélioration de l'action de formation	Pédagogique : Contrôle des acquisitions Régulation de l'apprentissage Adaptation de l'enseignement
Moment	Fin de l'action de formation	Pendant et en fin de l'action de formation
Référence	Le « contrat » de l'action de formation	Les objectifs pédagogiques
Objet	L'action de formation : objectifs, programme, contenus, méthodes, organisation	Les acquisitions : Connaissances, savoir-faire, attitudes conformes aux objectifs pédagogiques
Source	Ce que le participant pense... Saisie par questionnaire et/ou entretien individuel ou collectif	Ce que le participant a appris... Observé/évalué/mesuré par des outils (questionnaires, tests, exercices, simulations)

Évaluation de la transférabilité sur le poste de travail	Évaluation de l'efficacité organisationnelle du plan de formation	La capitalisation
Diagnostic sur l'utilité de l'action de formation, pertinence des objectifs	« Rentabilité de la formation » « Rapport efficacité-coûts »	Améliorer les pratiques Profiter de l'expérience acquise pour ne pas réinventer les choses en permanence
Après la formation et après période de mise en application	Bilan périodique pour les actions d'envergure et stratégiques	En cours d'action : « <i>in vivo</i> » Après l'action : « capitalisation <i>a posteriori</i> »
Les objectifs de formation	Les objectifs opérationnels de la fonction ou de la collectivité Contribution de la formation aux missions, projets, etc.	Une action déterminée Une thématique Une démarche Une démarche chronologique
Effet sur la performance, sur le champ du travail Changements observés au poste de travail	Effets sur les résultats des missions, projets	Expériences professionnelles Une période de l'activité professionnelle Un secteur d'activité Une action déterminée
Ce que le participant fait de ce qu'il a appris... Soit mesure directe du « plus » de performance professionnelle Soit enquête sur l'utilisation des acquis	Les indicateurs de gestion Les indicateurs de qualité Les tableaux de bord opérationnels	La mémoire du participant : son savoir pratique

# Le plan de formation : un exemple des étapes et du système d'acteurs

ACTEURS	Étapes-clé			
		Définition des axes stratégiques à prendre en compte pour l'identification des besoins de compétences	Identification et recueil des besoins de compétences au niveau de chaque service	Consolidation des besoins de compétences et traduction des besoins de compétences en besoins de formation
Élus Directeurs et comité de direction	Fixent les orientations qui cadrent le plan de formation	Identifient les besoins stratégiques à développer en lien avec les projets institutionnels		
DRH et/ou responsable de formation	Propose une analyse rétrospective du plan précédent Réalise le bilan des résultats d'entretien, de réunion de groupes, etc. Prépare le projet de note d'orientation	Informe sur les orientations générales Apporte un appui méthodologique	Formule des scénarios et les propose pour décision au comité de direction	
Responsables de service	Formulent les évolutions sectorielles	Identifient les besoins de compétences liés au projet du service et à l'analyse des besoins individuels	Priorisent au sein de leur service les besoins de formation Coopèrent à l'élaboration du PDF pour la partie cahier des charges simplifié	
Représentants du personnel	Donnent leur avis sur les orientations de la politique de formation			
Agents		Expriment leurs besoins individuels de compétences liés au poste ou à un projet d'évolution		
CNFPT				
Prestataires-Formateurs				

	Hiérarchisation des besoins de formation Formalisation et adoption du PDF	Mise en œuvre et suivi du plan de formation	Évaluation des effets et des résultats de la formation
	Hiérarchisent les besoins de formation Adoptent le plan de formation		Évaluent l'impact de la formation sur le fonctionnement de l'organisation
	Conseille la direction et le comité de direction pour la détermination du PDF définitif Formalise le plan de formation	Pilote la mise en œuvre du plan Rédige les cahiers des charges Organise des appels d'offres et la sélection des prestataires	Apporte un appui méthodologique à l'évaluation dans les services Rédige les bilans
		Participent à la rédaction des cahiers des charges détaillés Réunissent les conditions nécessaires à la mise en œuvre des compétences	Évaluent la mise en œuvre des compétences individuelles et collectives en situation de travail et l'impact sur le fonctionnement du service
	Sont consultés sur le PDF	Sont informés de la réalisation du PDF	Sont informés du bilan du PDF
		Réalisent leur plan de formation Transfèrent les acquis de leur formation	Participent à l'évaluation des compétences mises en œuvre
	Reçoit le plan de formation Formule des propositions pédagogiques Organise les actions de formation	Réalise les actions de formation	Évalue les actions réalisées en lien avec la collectivité pour les actions en intra
		Proposent et réalisent les programmes pédagogiques	Procèdent à l'évaluation ou au bilan pédagogique

V

# QUELQUES OUTILS

## V - QUELQUES OUTILS

### 5.1 Documents d'information sur la formation à destination des agents

L'information aux agents peut être présentée sous forme d'un document ou de fiches.

Ces documents visent plusieurs objectifs :

- donner l'information nécessaire et suffisante pour ne pas susciter davantage de questions,
- présenter les décisions de la collectivité (par exemple sur les durées plancher ou plafond des formations de professionnalisation, ou bien la décision concernant le DIF sur ou hors temps de travail).

Pour cela, ils doivent adopter un format synthétique, être rédigés avec des mots simples, accessibles et présenter les décisions de façon pédagogique. Il est recommandé de jouer avec des couleurs et de réaliser des schémas.

**Ils doivent au minimum comporter le contenu suivant :**

Formations statutaires d'intégration et de professionnalisation :

- les types, les objectifs, les modalités et les moments de suivi des formations,
- les conséquences statutaires.

Formations de perfectionnement :

- les objectifs et les modalités.

Préparation aux concours et aux examens :

- Procédure de demande, critères d'acceptation.

Autres dispositifs de formation :

- VAE, bilan de compétences,
- DIF,
- LIF.



Toutes les fiches de la rubrique Information des agents



**Trame de plan de communication interne**

<b>Étapes</b>	<b>Acteurs concernés</b> Quelle est la cible ?	<b>Objectifs de la communication</b>	<b>Contenu</b> Le message développé	<b>Moyens</b> Les supports et le style de communication	<b>Date</b>
Présentation de la réforme					
Appropriation de la politique formation					
Explication de la démarche d'élaboration du plan					
Diffusion du plan					
Réalisation du plan					
Évaluation du plan					

# Le bilan de compétences

## Exemple de fiche d'information des agents

Le bilan de compétences est un outil d'aide à l'orientation au service du projet professionnel. Afin d'en faciliter l'accès aux agents territoriaux, un droit à congé de 24 heures a été créé en 2007.

### Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?

- Le bilan de compétences permet aux agents d'analyser leurs compétences, aptitudes et motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

### Que permet le bilan de compétences ?

- Le bilan de compétences sert en premier lieu à clarifier ou définir un projet. Il peut être utilisé pour accompagner une démarche de changement, de mobilité ou d'évolution professionnelle, et en particulier avant de suivre des formations de préparation aux concours et examens, ou de solliciter un congé de formation professionnelle.
- Le bilan débouche sur des conclusions écrites qui peuvent être prises en compte pour réduire les durées des formations obligatoires.

### Qui peut en bénéficier ?

- Tout agent, titulaire ou non titulaire, ayant 10 ans de services effectifs, peut, dans le cadre d'une démarche individuelle, demander à bénéficier d'un bilan de compétences.
- L'employeur a aussi la possibilité de proposer un bilan à un agent. Toutefois, un bilan ne peut être réalisé qu'en accord avec l'agent concerné.

### Comment se déroule le bilan ?

- Le bilan est effectué par un organisme agréé et suit une procédure réglementée en 3 phases :
  - Une phase préliminaire qui confirme l'engagement et définit les besoins.
  - Une phase d'investigation qui analyse les motivations, les intérêts, identifie les compétences, les aptitudes et les possibilités d'évolution.
  - Une phase de conclusion qui récapitule le projet et définit les étapes de mise en œuvre.
- Le bilan comprend des séances d'entretien individuel et, selon les besoins, des tests, des questionnaires, des enquêtes sur les métiers, etc. Il faut penser à prévoir du temps de travail entre les séances.

Le bilan de compétences nécessite un fort investissement personnel, il est réalisé en 24 heures, réparties sur une période de 2 à 3 mois environ.

- Un document final de synthèse est remis au bénéficiaire. Il en est sa propriété. Cette synthèse ne peut être communiquée à la collectivité qu'avec l'accord du bénéficiaire.

#### **Quelles sont les modalités de mise en œuvre du congé ?**

Les 24 heures de congé peuvent être fractionnées.

L'agent qui ne suit pas l'ensemble de son bilan perd son bénéfice à congé, et peut être amené à rembourser la collectivité du montant de l'action (en cas de prise en charge financière).

- Les agents titulaires et non titulaires ayant 10 ans de services effectifs peuvent bénéficier d'un congé de 24 heures pour réaliser un bilan.
- La demande de congé doit être déposée 60 jours avant le début du bilan de compétences. Elle doit indiquer les dates, la durée et l'organisme prestataire choisi par l'agent.
- Dans les 30 jours qui suivent la réception, l'employeur fait connaître son accord ou les raisons qui motivent le rejet ou le report de la demande de congé et sa décision concernant la prise en charge financière.
- La prise en charge financière implique la conclusion d'une convention tripartite entre l'agent, la collectivité et le prestataire.
- Dans leur carrière, les agents ne peuvent bénéficier que de deux congés pour bilan de compétences. Le délai à respecter entre 2 congés est de 5 ans.

#### **Quelles sont les règles propres à la collectivité ?**

- Partie à renseigner par la collectivité en lien avec son règlement formation.

#### **Où s'informer sur le bilan de compétences ?**

- Partie à renseigner par la collectivité : liste des contacts utiles (ex. : dans la collectivité, au CNFPT, auprès des organismes locaux, etc.).

# La validation des acquis de l'expérience (VAE)

## Exemple de fiche d'information des agents

### La VAE est-elle adaptée à votre projet ou à votre objectif ?

- La VAE ne dispense pas de passer des concours ou examens professionnels.
- La VAE ne donne pas automatiquement droit à une promotion interne ; celle-ci est régie par le statut qui précise les conditions à remplir pour changer de grade ou de cadre d'emplois.
- Ne pas confondre VAE et REP (reconnaissance de l'expérience professionnelle) : la REP ne permet pas d'obtenir un diplôme mais peut, sous certaines conditions, vous donner accès à un concours.
- Un diplôme n'est pas toujours nécessaire pour présenter un concours : avez-vous bien étudié toutes les voies possibles (concours interne, 3ème voie, examen professionnel) ?

### S'engager dans une VAE : exemples de motivation :

- souhaiter que son expérience et ses compétences soient reconnues par une certification officielle.

La VAE est un droit individuel reconnu à tout citoyen, quel que soit son statut ou son âge. Afin d'en faciliter l'accès aux agents territoriaux, un droit à congé de 24 heures a été créé en 2007.

### Qu'est-ce que la VAE ?

- La VAE permet de faire reconnaître les compétences acquises dans le cadre de son activité professionnelle.
- Cette démarche individuelle et volontaire donne la possibilité d'obtenir une certification en relation avec son expérience.
- La VAE est un dispositif spécifique qui se distingue d'une action de formation continue classique.

### Que permet la VAE ?

- La VAE permet d'obtenir tout ou partie d'une certification reconnue (diplôme, titre à finalité professionnelle, certificat de qualification).
- La VAE permet une prise de conscience des connaissances et aptitudes acquises dans son activité.

### Quelles sont les conditions à remplir ?

- Avoir au moins **3 années d'expérience** en rapport direct avec la certification visée.
- Toute activité professionnelle est prise en compte, activité salariée ou non salariée, ainsi que l'activité bénévole. Par contre,

les périodes de formation et les stages en milieu professionnel ne peuvent pas être comptabilisés.

### Quels diplômes sont accessibles par la VAE ?

- La VAE s'applique à l'ensemble des diplômes professionnels, titres professionnels et certificats de qualification enregistrés au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles).

[www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr)

- La VAE ne permet pas l'accès à un baccalauréat de l'enseignement général : bac L, bac S ou bac ES.
- Quelles sont les principales étapes ?
- Définir son projet et vérifier que la VAE est la bonne solution pour le réaliser.
- S'informer sur les titres ou diplômes que l'on peut obtenir sur la base de son expérience professionnelle et/ou extraprofessionnelle : activités associatives, bénévoles, etc. Puis faire le choix de la certification adaptée à son projet.
- Prendre contact avec le certificateur qui délivre le diplôme. Cet organisme valideur fournit un premier dossier à remplir (souvent appelé « dossier de recevabilité » ou « livret 1 »). Ce dossier résume le parcours de l'agent et permet à l'organisme de vérifier si la personne remplit les conditions pour engager une démarche VAE.

- faciliter une évolution professionnelle.
- songer à une reconversion professionnelle.
- vouloir raccourcir son parcours de formation.
- vouloir reprendre des études.

### Choisir la certification

Il existe des points relais conseil en VAE dans chaque région, auprès desquels il est possible de s'informer ou de demander à être reçu par un conseiller.

### La validation partielle

En cas de validation partielle, le candidat dispose d'un délai de cinq ans pour acquérir les compétences manquantes et se présenter à un nouveau jury, ou bien pour compléter sa démarche par de la formation.

Il est recommandé de se faire accompagner dans la constitution de son dossier, ou pour déterminer la certification qui sera la plus appropriée à son projet.

En cas d'acceptation, l'organisme valideur transmet au candidat à la VAE un avis de recevabilité et un second dossier à remplir (appelé « dossier de validation » ou « livret 2 »).

- Rédiger le dossier VAE, en analysant de manière détaillée le parcours professionnel et les compétences acquises. Le lien doit être établi avec le contenu du diplôme ou titre visé. Ce dossier doit ensuite être adressé à l'organisme qui délivre le titre ou le diplôme.

- Passer devant un jury de validation qui examine le dossier et évalue si les compétences acquises correspondent aux compétences demandées. L'évaluation peut aussi se faire lors d'un entretien oral ou d'une mise en situation.

Le jury peut décider d'attribuer une validation totale, partielle ou aucune validation.

En cas de validation totale, le diplôme obtenu a une valeur identique à un diplôme obtenu à l'issue d'une formation.

### Quelles sont les modalités de mise en œuvre ?

- Tout agent justifiant de 3 ans d'activité professionnelle, continue ou non, peut s'engager dans une démarche VAE avec la possibilité de saisir la DRH de sa collectivité pour s'informer et bénéficier d'un appui dans sa démarche.
- Les actions de VAE peuvent être inscrites dans le plan de formation et peuvent

être financées par l'employeur en partie ou totalité. Dans ce cas, elles font l'objet d'une convention entre la collectivité, l'agent et l'organisme en charge de la validation.

- L'agent peut solliciter de son employeur un congé d'une durée maximale de 24 h (fractionnables) sur le temps de service, pour préparer son dossier et/ou pour le présenter. La demande de congé est à présenter au plus tard 60 jours avant le début des actions de validation et la collectivité doit répondre dans les 30 jours à réception de la demande.
- Un agent qui a bénéficié d'un congé VAE doit attendre une année pour refaire une demande de congé.

### Quelles sont les règles propres à la collectivité ?

- Partie à renseigner par la collectivité en lien avec son règlement formation.

Quelles aides peuvent apporter la collectivité et le CNFPT dans le cadre d'une démarche VAE ?

- Partie à renseigner par la collectivité (ex. : entretien conseil, accompagnement méthodologique, groupe de réflexion préalable, etc.)

Où s'informer sur la VAE ?

- Partie à renseigner par la collectivité : liste des contacts utiles (ex. : dans la collectivité, au CNFPT, auprès des organismes locaux, etc.)

## 5.2 La fiche de poste

La fiche de poste s'attache à définir les exigences du poste aujourd'hui et, si possible, dans les années qui viennent. À partir des activités à assumer, des résultats à atteindre, il s'agit de définir les compétences nécessaires pour occuper efficacement le poste.

**Un poste a besoin d'être défini par écrit pour :**

- clarifier ce qu'on attend de la personne qui occupe le poste,
- analyser, lors de l'entretien d'appréciation annuelle, les écarts entre les compétences requises et les compétences mises en œuvre par le titulaire du poste, puis traduire un besoin en compétence en un éventuel besoin de formation,
- situer, à tout moment, les rôles respectifs de chacun des acteurs dans une relation de travail,
- permettre aux agents de connaître l'organisation de leur collectivité,
- permettre, lors d'une modification de structure, que les agents de la collectivité sachent « qui fait quoi » dans la collectivité,
- aider un nouveau titulaire du poste à connaître sans ambiguïté ce qu'on attend de lui.

La fiche de poste doit être élaborée conjointement entre le ou les titulaire(s) du poste et le supérieur hiérarchique ; ce dernier peut faire appel à un accompagnement méthodologique du responsable des ressources humaines de sa collectivité ou d'un conseiller extérieur.

**La démarche la plus courante est la suivante :**

- mise en place par la direction des ressources humaines ou du personnel de la collectivité d'un dispositif d'élaboration des fiches de poste,
- proposition d'un modèle de fiche de poste,
- élaboration de la fiche de poste au cours d'entretiens entre le supérieur hiérarchique et le ou les agents concernés par la fiche de poste,
- validation par la direction des ressources humaines de la collectivité.



La fiche de poste : deux propositions

**Exemple  
Fiche de poste**

<b>Intitulé du poste</b>	
Référence métier CNFPT : - famille - fiche n° Direction/service de rattachement :	
<b>Finalité du poste</b>	
<b>Missions du poste et activités principales</b>	
Missions principales : Missions ponctuelles ou spécifiques :	
<b>Relations hiérarchiques - place dans l'organisation de la collectivité</b>	<b>Relations fonctionnelles</b>
<b>Compétences requises</b>	
<b>Profil - Conditions d'accès</b>	
<b>Cadre statutaire</b>	
Catégorie : Filière : Cadre d'emploi :	
<b>Conditions d'exercice du poste</b>	
Moyens matériels : Horaires de travail : Contraintes éventuelles liées au poste :	

<b>VALIDATION DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE</b>
Nom : Fonction : Date : Visa/signature :

### 5.3 Le recueil des besoins collectifs de formation

**Le recueil des besoins collectifs peut s'effectuer à l'aide d'une fiche recueil :**

- soit de façon individuelle,
- soit lors d'une interview de groupe,
- soit au cours de réunions de travail des agents concernés.

Le besoin en compétences se traduira ensuite en besoins collectifs ou individuels de formation.

La fiche de recueil de besoins collectifs peut être élaborée par le responsable de service, les agents du service ou de l'entité de travail, le responsable hiérarchique du service, un animateur extérieur au service.

**L'entretien comporte plusieurs étapes :**

1. définir le projet ou les objectifs du service, de l'entité,
2. analyser les caractéristiques du fonctionnement du service, de l'entité ou de la mise en œuvre du projet,
3. lister les activités nécessaires à la réalisation de l'objectif et les mettre en chronologie,
4. identifier les moyens à mobiliser :
  - repérer les moyens humains concernés,
  - déterminer les compétences à acquérir,
  - identifier les réponses possibles au besoin de compétences (formation, recrutement, redéploiement, etc.)
5. si la réponse choisie renvoie à la formation, qualifier le besoin en formation et identifier la ou les modalités de formation appropriées.



Guide d'interview direction opérationnelle  
 Guide d'interview direction fonctionnelle  
 Résumé du projet de formation  
 Synthèse de l'analyse des besoins



**Exemple de fiche de recueil des besoins collectifs de formation**

**Année 20..**

Nom, prénom du responsable de service :				Service :		
Axes de développement de la collectivité ou du service (impliquant une évolution des savoirs et/ou des pratiques professionnelles)	Quelles sont les compétences nécessaires au projet du service ?	Formation envisagée et modalités d'apprentissage	Public à former (agents, groupe d'agents)	Période souhaitée	Ordre de priorité	Avis argumenté du supérieur hiérarchique

Signature du responsable de service :

## 5.4 Le recueil des besoins individuels de formation

Le recueil des besoins individuels de formation peut se décomposer en plusieurs temps :

### 1<sup>er</sup> temps : demande de l'agent

Cette demande peut émaner :

- d'un recensement de besoins
- d'un entretien annuel d'appréciation
- d'un entretien professionnel
- d'une demande spontanée

### 2<sup>ème</sup> temps : analyse de cette demande par le supérieur hiérarchique

Cette analyse se traduit en



3<sup>ème</sup> temps : validation de la demande initiale de formation ou préconisation d'une formation

4<sup>ème</sup> temps : préconisation des modalités d'apprentissage adaptées

5<sup>ème</sup> temps : validation de la fiche de recueil des besoins individuels

La fiche de recueil des besoins individuels est validée par l'agent et son supérieur hiérarchique et transmise au service formation (copie à l'agent et au supérieur hiérarchique).



Diagnostiquer les compétences individuelles  
 Évaluation des besoins de compétences  
 Du besoin de compétence au besoin de formation  
 Récapitulatif des besoins individuels de formation  
 Récapitulatif des demandes individuelles d'un service

### Exemple de récapitulatif des besoins individuels de formation

Année 20..

	Compétence(s) visée(s) :« J'ai besoin d'être capable de... »	Formation envisagée et modalités d'apprentissage	Période, durée et délai indicatifs	Ordre de priorité	Avis argumenté du supérieur hiérarchique
<b>Besoins individuels de formation liés à des projets de la collectivité, du service ou d'une équipe</b>					
<b>Besoins de formation liés à la tenue du poste :</b> - compétences à acquérir - compétences à développer					
<b>Besoins de formation liés aux projets personnels des agents</b>	Précisez ici si la demande s'inscrit dans le cadre du DIF				

*NB : Cette fiche peut être remplie par le chef de service après un entretien de formation  
ou par le responsable de formation*

## 5.5 L'entretien professionnel

L'entretien a lieu annuellement en concordance avec l'échéancier d'élaboration du plan de formation de la collectivité ou concomitamment avec l'entretien annuel d'appréciation.

### 1<sup>er</sup> temps : préparation de l'entretien

Pour être fructueux, l'entretien doit être préparé par les deux interlocuteurs ; le responsable hiérarchique prévient l'agent concerné une quinzaine de jours à l'avance de la tenue de l'entretien. Pour mémoire, il lui remet une copie de sa fiche de poste, des éventuelles fiches de bilan des formations effectuées au cours de l'année précédente et de la fiche synthèse du dernier entretien de formation. Il lui propose de remplir une fiche d'évaluation différée des résultats de la formation pour chaque stage effectué.

### 2<sup>e</sup> temps : déroulement de l'entretien

Rappel de quelques principes pour mener un entretien :

- le lieu de l'entretien doit permettre une attention mutuelle soutenue sans dérangements extérieurs,

- la durée de l'entretien doit être suffisante pour ne pas créer une contrainte horaire nuisible à son bon déroulement et être annoncée,

- en introduction, le supérieur hiérarchique rappelle le but de cet entretien,

- l'entretien doit être dirigé, sans toutefois empêcher une écoute de l'agent (la fiche synthèse de l'entretien de formation pourra servir de grille conductrice). La fiche de poste, la fiche synthèse de l'année précédente et la ou les fiches d'évaluation différée pourront également servir de support à l'entretien.

Conclusion de l'entretien :

l'entretien doit s'achever par un accord sur la rédaction de la fiche de synthèse d'entretien et la fiche de recueil des besoins individuels de formation.

### 3<sup>e</sup> temps : validation

Après rédaction définitive par le supérieur hiérarchique, la fiche de synthèse de l'entretien est validée par les deux interlocuteurs (copie est donnée à l'agent).



L'entretien professionnel  
Le déroulé-type  
La préparation  
L'accueil  
Le guide de préparation du manager  
Le guide de préparation de l'agent  
Évaluer les compétences  
Dossier de synthèse

**PROPOSITIONS DE THÈMES À ABORDER EN ENTRETIEN LORS  
DE L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION**

**1. Votre agent arrive dans le service**

Les questions à poser	Les informations à fournir	Les ressources à disposition	Actions à mener
<p>Est-il nouvellement recruté dans la fonction publique territoriale ? (1)</p> <p>A-t-il tous les savoir-faire pour tenir son poste ? Savoir-faire techniques, mais aussi en termes de comportement.</p> <p>Quelles sont les activités où il se sent en difficulté ?</p> <p>De façon spécifique : l'agent a-t-il les habilitations requises pour le métier en cours de validité ? (1)</p>	<p>Dispositif de la formation statutaire d'intégration</p> <p>Analyse du travail de l'agent et des résultats attendus</p> <p>Dispositif de la formation statutaire de la professionnalisation au premier emploi</p> <p>Durée de validité des attestations ou habilitations nécessaires</p>	<p>Livret d'accueil</p> <p>CV.</p> <p>Arrêté de nomination</p> <p>Fiche de poste</p> <p>Fiche métier</p> <p>Itinéraires de formation</p> <p>Offre de formation</p> <p>La réglementation</p>	<p>Vérifier si l'agent est en attente de titularisation et s'il est concerné par la formation statutaire</p> <p>Organiser l'échéancier avec la DRH</p> <p>Construire un parcours de formation</p> <p>Organiser l'échéancier avec la DRH</p>

(1) Ces questions doivent être évoquées dès l'entrée en fonction, en collaboration avec la DRH.

## 2. Votre agent est en poste

Les questions à poser	Les informations à fournir	Les ressources à disposition	Actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les activités que l'agent assure avec succès ?</li> <li>• Quelles sont celles où il rencontre des difficultés ? Si vous avez repéré des lacunes sur des activités précises (ex. : écrits professionnels, le relationnel, la bureautique, le management, etc.). Quelle est la perception de l'agent sur ces difficultés ?</li> <li>• Comment l'agent s'est-il adapté aux changements intervenus ?</li> <li>• Dans l'hypothèse où un projet de service existe, quelles sont les activités auxquelles il doit se préparer ?</li> <li>• Dans ses procédures de travail, l'agent a-t-il des propositions de formation qui lui permettent d'améliorer ses résultats et/ou son confort de travail ? (1)</li> </ul>	<p>Analyse du travail de l'agent et des résultats attendus</p> <p>Faire référence aux éventuels changements de règlements, de technologie et/ou d'organisation</p> <p>Vérifier si la difficulté relève de la compétence et/ou de l'organisation</p> <p>Analyse du projet de service</p>	<p>La description du poste Les fiches métiers</p> <p>Les offres de formation</p> <p>La fiche annuelle d'évaluation Les offres de formation</p>	<p>Construire un parcours pour l'agent : actions de formation mais aussi éventuellement du tutorat, des stages pratiques, etc.</p> <p>Agir le cas échéant sur le contexte professionnel : logistique, organisation du service, relations professionnelles.</p>

(1) En effet, les procédures de travail peuvent être opaques pour la hiérarchie et seul l'agent lui-même peut détecter ses besoins en formation.

### 3. Votre agent souhaite une évolution professionnelle (partie 3 de la fiche pratique)

Votre agent souhaite une évolution de carrière :

Les questions à poser	Les informations à fournir	Les ressources à disposition	Actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'objectif de l'agent : changer de grade, de filière ?</li> <li>• S'est-il informé sur les différentes voies d'accès ?</li> <li>• Si l'évolution dépend d'une réussite à un concours ou un examen, comment envisage-t-il de s'y préparer ?</li> <li>• Son inscription dépend-elle de l'obtention d'un diplôme ? Envisage-t-il de passer par une validation des acquis de l'expérience ?</li> <li>• S'il réussit, quel est son projet ?</li> </ul>	<p>Si besoin, repréciser les différentes voies de promotion possibles et l'accompagnement prévu ou non par votre collectivité</p> <p>Repérer avec lui les difficultés que vous avez vous-même observées dans le travail quotidien : rédaction, gestion du stress, organisation, etc., afin d'identifier les besoins de formation en amont d'une préparation concours ou examen</p> <p>Rappeler les modalités d'une validation des acquis de l'expérience</p> <p>Présenter les possibilités de nomination sur un grade supérieur au sein de la collectivité, ou les besoins en matière de recrutement</p>	<p>La direction des ressources humaines</p> <p>La fiche annuelle d'évaluation. Le catalogue des stages du CNFPT</p> <p>Les fiches pratiques de la réforme. Le site Internet du CNFPT</p>	<p>Se renseigner sur le calendrier des concours et des tests</p> <p>Sélectionner les modalités de formations : DIF/ professionnalisation</p> <p>S'informer sur le diplôme et l'organisme délivrant ce diplôme. Vérifier la prise en charge financière par votre collectivité</p> <p>S'assurer, auprès de la direction des ressources humaines, des possibilités de nomination</p>

*Le cas échéant, certains points peuvent être évoqués en collaboration avec la DRH.*

Votre agent souhaite changer de métier :

Les questions à poser	Les informations à fournir	Les ressources à disposition	Actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est sa motivation : lassitude sur le poste, difficultés dans l'exécution de sa mission, envie de progresser, etc.</li> <li>• Quelles nouvelles activités souhaiterait-il développer ?</li> <li>• A-t-il un projet précis ? Quels sont ses besoins pour s'y préparer ?</li> <li>• S'est-il informé sur les possibilités au sein de la collectivité ? À l'extérieur ? Est-il prêt à envisager une mobilité ?</li> <li>• Quelles formations envisage-t-il pour préparer cette évolution ? Compte-t-il utiliser son DIF ?</li> <li>• Souhaite-t-il être conseillé pour son orientation ? Envisage-t-il un bilan de compétences ?</li> </ul>	<p>Si nécessaire, mettre en perspective le travail déjà accompli, les difficultés rencontrées ou non dans l'exécution des tâches et expliquer les évolutions possibles de l'activité du service ou de l'équipe : nouveaux projets, changement de politique, évolution de l'organisation, innovations techniques, etc.</p> <p>Les possibilités d'évolution au sein de la collectivité : les besoins en poste, les métiers en développement, etc.</p> <p>Les formations possibles et les règles de départ en formation.</p> <p>Les lieux pour s'informer et s'orienter au sein de la collectivité et à l'extérieur.</p>	<p>La fiche annuelle d'évaluation La fiche de poste Le livret individuel de formation</p> <p>La direction des ressources humaines</p> <p>Le plan de formation de la collectivité Les fiches pratiques de la réforme Le catalogue itinéraire du CNFPT Le catalogue des stages du CNFPT</p> <p>Le site Internet du CNFPT, du CIG Portail <a href="http://www.emploipublic.fr">www.emploipublic.fr</a> Les stages CNFPT « développer sa capacité à s'orienter » et le module « orientation »</p>	<p>- Si la mobilité est souhaitée des deux côtés, mettre en place un échéancier.</p> <p>- Si la possibilité existe, envisager un stage dans un autre service pour découvrir le métier souhaité.</p> <p>- Construire un parcours individuel de formation.</p> <p>- Vérifier les droits à formation (DIF, professionnalisation).</p> <p>- Vérifier la prise en charge envisagée par la collectivité pour un bilan de compétences.</p>

*Le cas échéant, certains points peuvent être évoqués en collaboration avec la DRH.*



**FICHE SYNTHÈSE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL****Année 20..**

Nom, prénom de l'agent interviewé :	Nom, prénom du supérieur hiérarchique menant l'entretien :
Intitulé du poste :	Fonction :

**1. Bilan des formations demandées l'année précédente**

Intitulé de la formation	Compétences visées	Formation suivie (oui/non)	Impacts observés sur la pratique professionnelle	Besoins complémentaires ou non satisfaits	Formation non suivie Motifs

Signature du responsable de service :

**2. Identification des besoins de compétences**

Compétences liées au poste occupé (cf. Fiche de poste)	Compétences de l'agent	
	À renforcer	À acquérir

**3. Besoins de formations pour les prochaines années**

Compétences visées	Impacts souhaités sur la pratique professionnelle	Thème et modalités d'apprentissage de la formation envisagée	Observations

Date de réalisation de l'entretien :

Signature de l'agent

Signature du supérieur hiérarchique

## 5.6 Le règlement de formation

### La rédaction du règlement

Il n'existe pas de modèle-type de règlement de formation. Le document peut s'organiser autour de plusieurs rubriques :

Rubrique	Contenu
1 - Préambule : la politique de formation de la collectivité	Place de la formation dans la démarche RH de la collectivité : enjeux, objectifs, investissement, etc.
2 - Le cadre juridique	Rappel des textes qui régissent le droit à la formation dans les collectivités
3 - Les différents acteurs et leur rôle	<p>1 Les acteurs institutionnels : élus, service RH et notamment service formation, managers, CTP, agents</p> <p>2 Les organismes partenaires : le CNFPT (place dans les dispositifs, rôle, etc.), les organismes de formation extérieurs FPT (critères de choix, évaluation, etc.)</p> <p>3 Les formateurs internes et les tuteurs : l'organisation du système de formation interne et/ou de tutorat, le rôle et statut des formateurs internes et des tuteurs (Charte de formateur, de tuteur, etc.)</p>
4 - Le plan de formation	<p>Rôle du plan, périodicité, modalités d'élaboration, modalités d'évaluation, etc.</p> <p>Modalités de professionnalisation (stages inter, intra, formation à distance, tutorat, formation sur le tas, etc.)</p>

5 - Le droit individuel à la formation	Principes, bénéficiaires, règles de mise en œuvre (sur temps travail, hors temps de travail, cas de désaccord, transférabilité, anticipation, formations concernées, etc.), procédure à suivre, modalités d'information des agents, la convention, etc.
<p>6 - Les différents types de formations et leur cadre réglementaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les formations obligatoires statutaire obligatoires : intégration et professionnalisation Autres : hygiène, sécurité, etc.</li> <li>• La formation de perfectionnement</li> <li>• La préparation aux concours et examens professionnels</li> <li>• La formation personnelle Le congé de formation</li> <li>• Les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française</li> <li>• La formation syndicale</li> </ul>	<p>Définition, cadre général réglementaire, principes, modalités, procédure interne, etc.</p> <p>Définition, cadre général réglementaire, principes, modalités, procédure interne</p> <p>Définition, cadre général réglementaire, principes, modalités, procédure interne, utilisation du DIF, etc.</p> <p>Définition, cadre général réglementaire, principes, modalités, procédure interne</p> <p>Critères d'acceptation ou de refus</p> <p>Définition, cadre général réglementaire, principes, modalités, procédure</p> <p>Bénéficiaires, modalités d'accès, congé de formation syndicale, procédure interne, etc.</p>

7 - Les examens et concours	Les différents types, inscription, modalités de révision, adresses des centres, etc.
8 - Les dispositifs et outils d'accompagnement	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bilan de compétences</li> </ul>	Bénéficiaires, contenu, modalités, congé pour bilan, prise en charge, axes de priorités, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La validation des acquis de l'expérience (VAE)</li> </ul>	Bénéficiaires, contenu, modalités, congé pour VAE, prise en charge, axes de priorité, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reconnaissance de l'expérience professionnelle</li> </ul>	Bénéficiaires, contenu, mise en œuvre, modalités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le livret individuel de formation</li> </ul>	Contenu, modalités pratiques, usages, accompagnement, etc.
9 - Les conditions d'exercice de la formation	Règles internes de gestion de la formation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principes généraux</li> </ul>	Rôle de la hiérarchie, droits et devoirs des agents, devoirs de la collectivité, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacements et frais</li> </ul>	Ordre de mission  Prise en charge de frais d'inscription et de déplacements pour chaque type de formation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les éventuels remplacements</li> </ul>	Règles internes
10 - Les dispositifs de formation organisés par la collectivité elle-même	Objectifs, type, caractère obligatoire, etc.
11 - L'évaluation des formations	Pour quel usage, rôle des acteurs, supports, délais, etc.
12 - Les contacts formation	Quelles personnes, dans quels lieux, quels services proposés, etc.

## 5.7 L'agrégation des besoins de formation et la formalisation du plan de formation

La formalisation du plan de formation se fait progressivement, en agrégeant au fur et à mesure les besoins de formation des services et en procédant aux différents arbitrages.

Cette agrégation peut se faire à partir de tableaux proposés aux services : une grille d'analyse et de hiérarchisation des besoins conduit à classer les besoins identifiés en fonction des catégories de formations définies par la loi et à les hiérarchiser en fonction de plusieurs paramètres (urgence, importance, complexité, obligation réglementaire).

Un tableau de synthèse d'aide à la décision ventile, par service, la liste des agents et le nombre d'heures de formation, en fonction des catégories de formation définies.

Ce travail peut déboucher sur une maquette comme celle qui est proposée pour une petite collectivité sous le titre « Grille de synthèse des actions de formation d'une collectivité de moins de 5 00 habitants ».

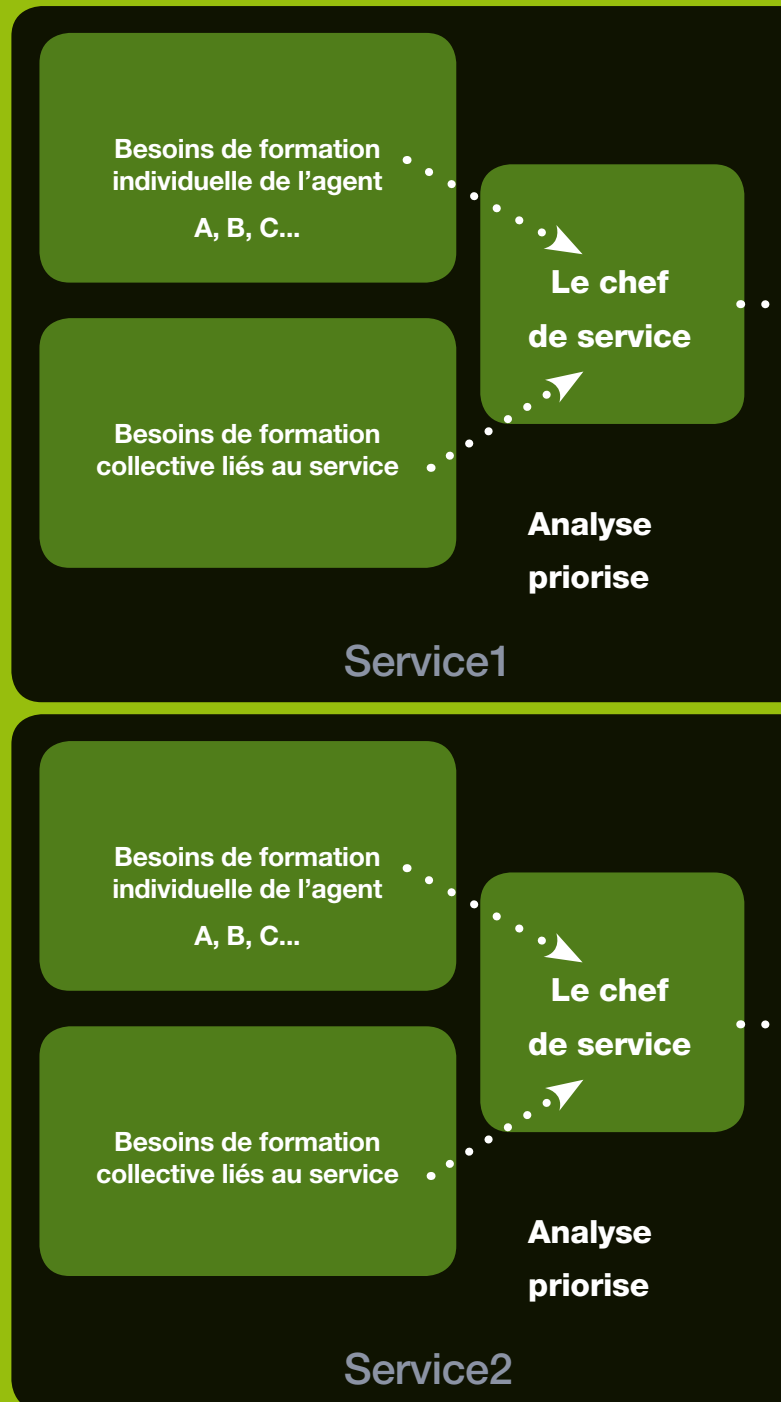


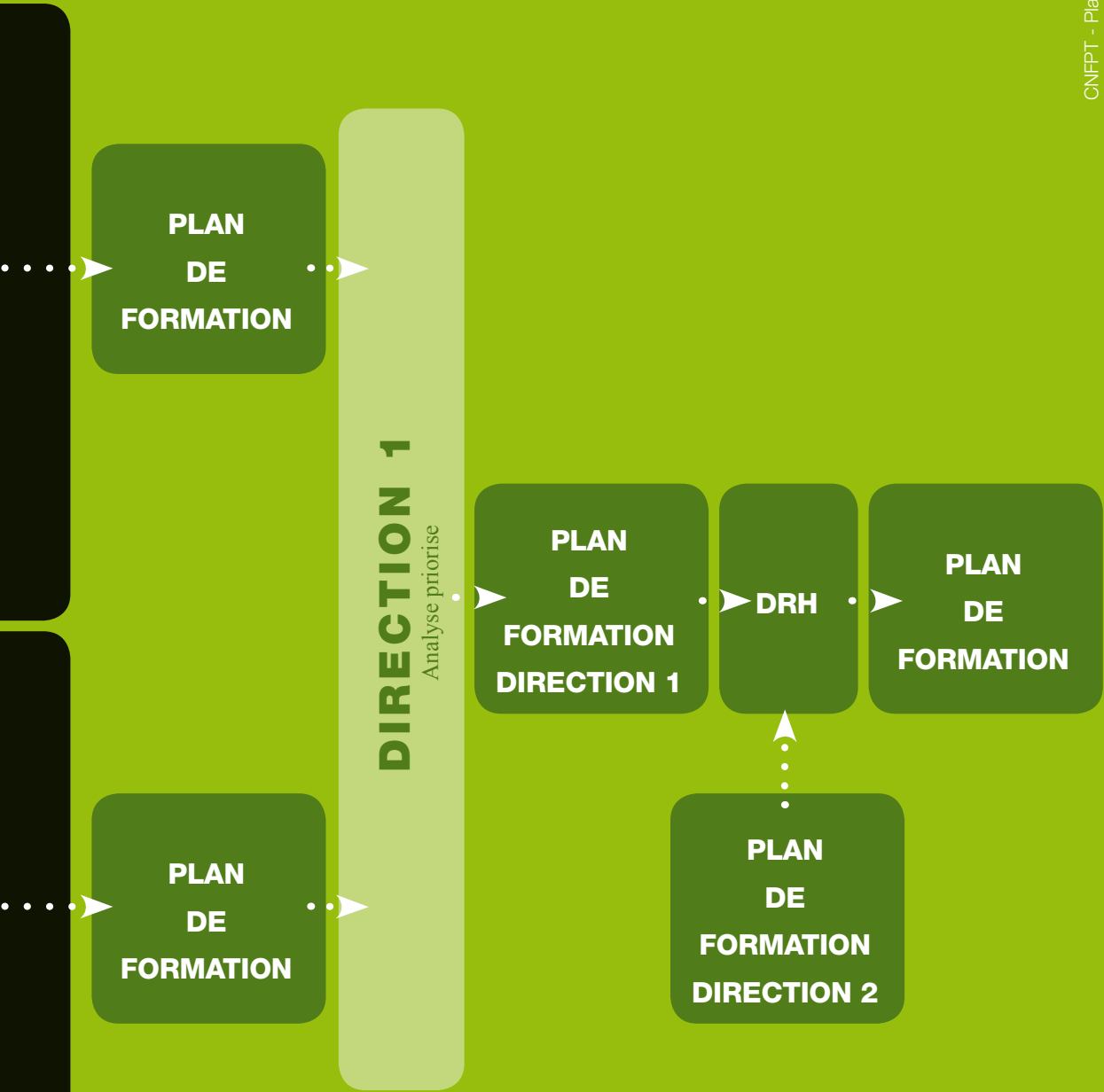
Le plan de formation : les tableaux de présentation et de validation.

Outils d'analyse et de hiérarchisation

Synthèse d'aide à la décision

Synthèse des thématiques et actions





## Exemple d'analyse et de hiérarchisation des besoins

Besoins de la collectivité	Thématiques par domaine CNFPT	Nombre d'agents	Formations obligatoires		Formations complémentaires		Les enjeux de la mise en œuvre	
			Formations statutaires	Hygiène et sécurité	Perfectionnement	Préparation concours	Finalités	Réalité de la collectivité
Besoins individuels								
Besoins opérationnels								
Besoins institutionnels								

**PRÉCONISATIONS :**

**REMARQUES :**



Hiérarchisation Priorisation des critères sur un total en ligne de 10 points (10 = note maximale)				Score sur 10 points maximum	Décisions/ résultats (quantité/ pourcentage)			Totalisation	
Temps	Importance	Complexité	Obligatoire		PF N+1	PF N+2	PF N+3	Quantité	Pourcentage
1: peut attendre 2: prioritaire 3: très urgent	1: peu important 2: important 3: très important	1: aisé 2: difficile 3: très complexe	0: pas obligatoire 1: obligatoire						

--

## Exemple de tableau de synthèse d'aide à la décision

Direction/ service	Classement thématiques par domaines CNFPT	Formation statutaire obligatoire				Formation perfectionnement	
		Intégration		Professionnalisation			
		Nombre d'agents	Nombre d'heures	Nombre d'agents	Nombre d'heures	Nombre d'agents	Nombre d'heures
<b>Total</b>							

Formation préparation au concours		DIF		Solde N - 1		Budgétisation
Nombre d'agents	Nombre d'heures	Nombre d'agents	Nombre d'heures	Nombre d'agents	Nombre d'heures	

# Exemple de grille de synthèse des actions de formation d'une collectivité de moins de 5 000 habitants

Classification par types d'axes : 3 niveaux						
1 <sup>er</sup> : Formations obligatoires pour la carrière des agents et maintien de leur niveau de compétence						
2 <sup>ème</sup> : Formations non obligatoires pour la carrière des agents mais nécessaires afin de développer leurs compétences et en acquérir de nouvelles						
3 <sup>ème</sup> : Formations destinées à faire reconnaître les compétences professionnelles des agents et les préparer à faire évoluer leur carrière						
Formations statutaires						
Formation d'intégration (FI)						
			durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
						A, B ou C
Formation de professionnalisation au premier emploi (FPPE)						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
Formation de professionnalisation tout au long de la carrière (FPTLC)						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
Formation de professionnalisation suite à l'affectation à un poste à responsabilité (FPPR)						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie

effectif	service	coût			échéance	priorité
		coût pédagogique de formation	frais de déplacement et repas	coût de remplacement		
effectif	service	coût			échéance	priorité
		coût pédagogique de formation	frais de déplacement et repas	coût de remplacement		
effectif	service	coût			échéance	priorité
		coût pédagogique de formation	frais de déplacement et repas	coût de remplacement		
effectif	service	coût			échéance	priorité
		coût pédagogique de formation	frais de déplacement et repas	coût de remplacement		

Formations non obligatoires pour la carrière des agents mais nécessaires pour développer leurs compétences et en acquérir de nouvelles						
Formation de perfectionnement						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
Congé de formation professionnelle						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
Actions de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
Formations destinées à faire reconnaître les compétences professionnelles des agents et les préparer à faire évoluer leur carrière ou leur projet personnel						
Bilan de compétences						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
Validation des acquis de l'expérience						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie
Formations de préparation au concours et examen professionnel de la FPT						
domaine de formation	objectifs poursuivis	intitulé de l'action de formation	durée de l'action	prestataire	lieu	catégorie



## 5.8 Les outils de suivi

Suivre les modalités initiées par la réforme implique encore davantage le besoin d'un logiciel adapté et performant pour parvenir à assurer le suivi (administrativement, financièrement et en termes de logistique) de la mise en œuvre du plan.

### Exemple de fiche de suivi de l'action

(ci-après)



Les outils de suivi  
Les compteurs de formation



Intitulé de l'action : .....

<b>Suivi financier</b>	Budget	Budget prévu :	
		Budget consommé :	
		Écarts :	
<b>Suivi administratif</b>	Coût moyen de l'heure formation :		
	Gestion des pièces financières	Bon de commande envoyé le :	
		Respect des délais : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
		Paiement effectué le :	
		Respect des délais : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
	<input type="checkbox"/> Action inscrite au plan	<input type="checkbox"/> Action reconduite	<input type="checkbox"/> Action annulée
	Durée	- Durée prévue :	
		- Durée réelle :	
	Calendrier	- Date de réalisation :	
		- Date prévue :	
- Écarts (en journées) :			
Dispositifs légaux	- Respect des normes : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non		
	- Nombre d'agents en formation :		
	- Intégration :		
	- Professionnalisation :		
	- Formations obligatoires (hygiène et sécurité, CACES, etc.) :		
	- DIF :		
	- Autres :		
Gestion des inscriptions	- Date d'établissement des inscriptions :		
	- Nécessité de relance : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Date :		
	- Date d'envoi des inscriptions à l'organisme de formation :		
	- Taux de refus :		
Logistique	- Réservation de salle : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Date :		
	- Réservation de matériel informatique : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non		
	- Date :		
	- Reprographie : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Nombre :		
	- Date :		
	- Édition des feuilles d'emargement : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Date :		
	- Autres :		
	Nombre d'absents :	Taux d'absentéisme :	Effectif du groupe :

Nom de l'agent	Catégorie	Date de nomination	Formations statutaires				
			Formation d'intégration		Formation de professionnalisation		
			Date	Durée	Date	Intitulé	Durée
Service							
Service							
Service							



## Exemple de grille de suivi du DIF

Nom de l'agent	Temps de travail	Statuts Titulaire : T Non titulaire : NT	Date de recrutement	Heures utilisées	
Service					
Service					



Suivi budgétaire					
Indicateurs	Budget prévu	Budget consommé	Taux de respect du budget	Coût total de la formation	
Bilan interm.					
Bilan final					
Suivi de réalisation					
Indicateurs	Nombre d'heures de formation	Taux d'avancement du plan	Effectifs formés	Taux d'accès à la formation	
Bilan interm.					
Bilan final					
Suivi des obligations légales					
Indicateurs	% formations obligatoires	Taux de réalisation formations obligatoires	% de formations prépa concours	% de formations statutaires	
Bilan interm.					
Bilan final					
Suivi de l'impact du plan					
Indicateurs	% de formations évaluées	% de réussite concours (après préparation)	% de réussite (formations diplômantes)	Taux satisfaction stagiaires	
Bilan interm.					
Bilan final					

	Coût horaire moyen	Dépenses moyennes par formés	Coût logistique	Coût horaire moyen d'un formateur

	Taux d'absentéisme	Taux d'assiduité	Heures formation prévues	Heures formation réalisées

	% de formation hygiène et sécu.	Taux d'utilisation du DIF	% d'actions VAE et BC	Durée moyenne de formation/agent

	Taux satisfaction N + 1	% de questionnaires d'évaluation complétés	Nombre de N + 1 consultés après la formation	Nombre de bénéficiaires consultés après la formation	% d'actions demandées satisfaites





# GLOSSAIRE

### Glossaire de la réforme

**La loi distingue désormais cinq types de formations professionnelles tout au long de la vie pour les agents territoriaux :**

- la formation statutaire : intégration et professionnalisation,
- la formation de perfectionnement (à la demande de l'employeur ou de l'agent),
- la formation de préparation aux concours et examens professionnels de la fonction publique,
- la formation personnelle (suivie à l'initiative de l'agent),
- les actions de formation de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française.

#### La formation d'intégration

Elle vise « à faciliter l'intégration des fonctionnaires territoriaux par l'acquisition de connaissances relatives à l'environnement territorial dans lequel s'exercent leurs missions. Elle porte notamment sur le fonctionnement et l'organisation des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, les services publics locaux et le déroulement des carrières des fonctionnaires territoriaux » (sa durée est de 5 jours dans l'année de la nomination).

#### La formation de professionnalisation

« Elle est dispensée aux fonctionnaires de toutes catégories pour permettre leur adaptation à l'emploi et le maintien à niveau de leurs compétences ».

Elle comprend :

- la formation de professionnalisation au premier emploi (de 5 à 10 jours pour les catégories A et B, de 3 à 10 jours pour les catégories C, dans les deux ans suivant la titularisation),
- la formation de professionnalisation tout au long de la carrière (entre 2 et 10 jours par période de cinq ans pour toutes les catégories),
- la formation de professionnalisation suivie à la suite de l'affectation sur un poste à responsabilité (de 3 à 10 jours dans les six mois qui suivent la nomination).

#### La formation de perfectionnement

Elle doit permettre de « développer les compétences des fonctionnaires et d'en acquérir de nouvelles ».

#### La formation de préparation aux concours et examens professionnels

Elle permet à l'agent de « se préparer à une promotion de grade ou à un changement de cadre d'emplois ».

### **La formation personnelle**

Elle permet la réalisation de projets professionnels ou personnels. Elle repose sur quatre types de congés :

- la disponibilité pour effectuer des études ou des recherches,
- le congé de formation,
- le congé pour bilan de compétences,
- le congé pour validation des acquis de l'expérience.

### **Le bilan de compétences**

Il permet « l'analyse des compétences, aptitudes et motivations de l'agent en vue d'un projet professionnel ou de formation ».

Le congé pour bilan de compétences ne peut excéder 24 heures.

### **Le bilan professionnel**

Il est centré sur le poste occupé par l'agent dans la collectivité ou à occuper. Les résultats du bilan sont partagés entre l'agent et sa collectivité.

### **Le DIF**

De 20 heures par an, cumulables sur six ans.

Pour que l'agent puisse faire valoir son DIF, les actions de formation qu'il se propose de suivre doivent être inscrites au plan de formation et doivent concerner :

- les formations de perfectionnement,
- les formations de préparation aux concours et aux examens professionnels.

### **La validation des acquis de l'expérience**

La validation des acquis de l'expérience est la possibilité d'obtenir tout ou partie :

- d'un diplôme,
- d'un titre,
- d'un certificat de qualification professionnelle.

En faisant reconnaître son expérience professionnelle et/ou personnelle.

Le congé pour validation des acquis de l'expérience est de 24 heures et il est fractionnable.

### Glossaire ingénierie de formation

#### Capacité - compétences - activités

- Capacité : ensemble de dispositions et d'acquis constatés chez un individu,
- compétences : mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités permettant de réaliser convenablement une ou des activités,
- activité : ensemble de tâches (opérations élémentaires) identifiées au travers de verbes d'action permettant de définir le contenu de la tâche et le niveau de compétences requis pour l'exercer.

#### Comité de pilotage

C'est une instance pour la conduite d'un projet.

Le comité de pilotage est l'instance qui décide du lancement d'un projet, des ajustements à faire et qui évalue le projet.

Afin de décider, le comité de pilotage est informé du déroulement de chaque étape du projet.

Afin de jouer son rôle de décision, le comité de pilotage doit être composé de personnes ayant pouvoir de décision dans le déroulement du projet.

#### Demande de formation / besoin de formation

- Demande de formation : elle est exprimée par l'agent, voire par la hiérarchie,
- besoin de formation : il est issu d'une analyse par une personne, ou par une instance, d'une situation donnée qui identifie un écart entre les compétences acquises et les compétences attendues (d'un groupe ou d'une personne). Ce besoin de compétences peut être comblé par des actions de formation.

#### Entretien individuel

Il s'agit d'un entretien, généralement annuel, entre un agent et son supérieur hiérarchique direct.

Généralement, l'entretien annuel comporte deux temps :

- bilan de l'année passée (réalisation des objectifs, tenue du poste, etc.),
- objectifs de l'année à venir.

L'entretien annuel est parfois appelé entretien d'évaluation. Il s'agit alors d'évaluer la manière dont est tenu le poste, et non l'agent en tant qu'individu.

Il est utile de se référer à des fiches de postes décrivant les activités et les compétences attendues pour conduire l'entretien objectivement.

### **Entretien professionnel**

Il peut recevoir des noms divers : entretien de formation, entretien de professionnalisation. Il peut être intégré à l'entretien individuel ou être conduit à part.

Il est une rencontre formelle entre l'agent et son supérieur hiérarchique qui permet d'effectuer le bilan des formations suivies par l'agent, d'identifier les besoins de compétences liés au poste actuel ou à une évolution de poste, de définir les besoins de formation nécessaires à l'évolution de carrière de l'agent.

### **Fiche de poste**

C'est la description du poste de travail.

La fiche de poste décrit la situation de travail concrète d'un agent : ses tâches, ses activités, ses responsabilités, les compétences requises par le poste.

La fiche de poste détermine dans quelles conditions concrètes l'agent va exercer son métier.

Lorsqu'il existe des entretiens individuels, la fiche de poste peut être complétée par les objectifs et les moyens donnés à l'agent pour atteindre ses objectifs.

### **Objectif d'évolution**

Il s'agit de perspectives à long terme, après constat et analyse de la situation. Un objectif d'évolution s'exprime en termes de résultat. Il est formulé par la hiérarchie.

### **Objectif de formation**

Un objectif de formation exprime le comportement professionnel (compétence(s) à acquérir, à améliorer ou à entretenir) attendu en fin de formation, et que l'agent met en œuvre dans une situation de travail.

L'atteinte de l'objectif de formation est constatée en situation de travail uniquement.

### **Objectif pédagogique**

Il s'agit des capacités que les formés doivent avoir acquises au terme de l'action de formation, définies par le formateur à partir d'objectifs de formation.

L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation, et à évaluer les capacités acquises.

### Plan de formation

Ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans la collectivité et satisfaire les besoins de formation.

### Projet

Le projet est un ensemble d'actions contributives à la réalisation d'un objectif.

### Glossaire temps de travail

**Jours ouvrés** : les 5 jours habituels de travail, du lundi au vendredi en général, sauf si un service est fermé le lundi et ouvert le samedi ; dans ce cas, les jours ouvrés vont du mardi au samedi. Congé et temps de travail se calculent sur la base des jours ouvrés.

**Jours ouvrables** : les 6 jours où on peut être amené à travailler, sauf dimanche et jours fériés.

**Hors temps de travail** : c'est une notion qui se réfère à l'horaire de travail de l'agent, qu'il soit à temps complet, non complet ou partiel (sinon, on parle sur un plan collectif d'heures d'ouverture des services ou de durée du travail).

En dehors de son temps de travail, l'agent peut être en congé ou en récupération.



# L'ACCOMPAGNEMENT DU CNFPT

## 7.1 Les orientations nationales du CNFPT

Le CNFPT, partenaire des collectivités, est l'autorité légitime pour participer à la redéfinition de l'objet plan de formation, de sa démarche d'élaboration et reconsidérer son mode d'accompagnement des collectivités territoriales.

Les orientations stratégiques de l'établissement (CNO de mai 2007, CA de juin 2007) ont précisé les finalités du plan de formation à la lecture de la nouvelle loi FPT :

- accompagner la mise en œuvre des politiques publiques territoriales et les projets locaux,
- accompagner les projets professionnels des agents territoriaux et leurs promotions dans le cadre de la fonction publique territoriale,
- contribuer à garantir un service public local de qualité.

Pour ce faire, le plan de formation devrait poursuivre plusieurs objectifs :

- articuler les besoins des collectivités employeurs et les besoins des agents,
- rechercher une cohérence en évitant l'empilement des actions et des dispositifs,

- s'inscrire dans une démarche de dialogue social sur les sujets de la formation.

Ces orientations stratégiques ont affirmé que l'appui du CNFPT à l'élaboration des plans de formation devra constituer une priorité d'action pour les délégations régionales. Mais, si la loi ouvre de nouvelles perspectives, propose de nouveaux outils, elle n'impose pas de choix de politiques de formation uniformes et donc pas de solution toute faite pour la construction des plans de formation.

En conséquence, l'offre de services du CNFPT pourra prendre des formes diversifiées selon les particularités des territoires. **Une palette d'offres de services a donc été identifiée :**

- en amont de l'élaboration des plans de formation, il s'agit d'aider les collectivités à s'approprier la réforme et les outiller par des séances d'information et des ateliers de réflexion collective ;
- lors de la phase d'élaboration des plans de formation, un appui méthodologique peut être proposé. Il peut prendre la forme d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (aider la collectivité à préciser son projet et l'aider à acheter un prestataire) ou d'une assistance à la maîtrise d'œuvre, en l'occurrence la



DRH, voire plus exceptionnellement d'un appui direct à la réalisation de plans de formation de certaines collectivités (notamment les petites et les moyennes), ou de territoires (pays, communautés de communes) ;

- complémentaires, d'autres prestations peuvent être proposées : un accompagnement de projets de formations plus ciblés, centrés sur une population ou une thématique, des prestations d'évaluation du plan de formation ou de projets de formation.

## 7.2 L'accompagnement régional du CNFPT

L'accompagnement des délégations régionales du CNFPT peut prendre diverses formes :

### Une architecture de l'offre renouvelée

- Modularisation de l'offre de formation pour permettre la construction de parcours individualisés de formation (itinéraires).
- Renforcement d'offres de formation sur certains secteurs (notamment techniques).

- Diversification des modalités d'apprentissage (développement notamment de la formation à distance, mise en place d'espaces ressources comme l'espace ressources secrétaire de mairie ou responsable de formation).

### Des actions de formation

- séances d'appropriation de la réforme (dispositifs et enjeux),
- formations à l'attention des DRH et responsables de formation (sur l'élaboration du plan de formation, sur l'accompagnement à l'orientation pour les parcours individualisés, cycle responsable de formation),
- actions de sensibilisation des cadres (aux enjeux RH dans les formations sur le management, à l'analyse des compétences dans le cadre des entretiens individuels d'évaluation et/ou des entretiens de professionnalisation, à l'orientation),
- actions de formation à destination des agents (pour définir un projet professionnel, pour définir un parcours de formation, pour envisager une mobilité, pour analyser ses compétences, pour rédiger le livret individuel de formation, etc.),

### Des mises en réseaux

- ateliers de réflexion collective pour élaborer un nouveau modèle de plan de formation et des outils (grille de recensement des besoins, argumentaires pour la définition d'une stratégie DIF, simulations de parcours individuels, cahier des charges de formation des encadrants à l'analyse des compétences),
- ateliers d'échanges de pratiques pour faciliter la mise en commun et l'harmonisation des pratiques des collectivités sur les démarches d'élaboration des plans de formation. Ces ateliers ont vocation à permettre aux collectivités de présenter leurs expériences, leurs difficultés, de valoriser des démarches intéressantes et innovantes et d'identifier des bonnes pratiques,

### Des prestations d'accompagnement de projets

- un appui méthodologique qui peut prendre la forme d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (aider la collectivité à préciser son projet et l'aider à acheter un prestataire) ou d'une assistance à maîtrise d'œuvre, en l'occurrence la DRH,

- Un accompagnement en faire direct de collectivités ou de territoires (élaboration de questionnaires, conduite d'entretiens, synthèse de questionnaires, etc.).

### Une offre de ressources

- guides méthodologiques,
- fiches pratiques,
- exemples tirés des expériences des collectivités (règlements formation, stratégies DIF, grille de recueil des besoins),

### Pour les communes de moins de 50 agents

- Mise en place d'un partenariat avec les centres de gestion,
- Un accompagnement à l'émergence de plans de formation intercommunaux.

## 7.3 L'espace ressources

Cet espace est accessible à partir des sites régionaux des structures déconcentrées du CNFPT.

L'accès à cet espace se fait après inscription validée par le CNFPT (attribution d'un code et d'un mot de passe).



