



■ AQUITAINE ■

# ELABORER SON PLAN DE FORMATION

## GUIDE METHODOLOGIQUE



■ AQUITAINE ■

---

# LE PLAN DE FORMATION

## CONTEXTE

L'article 7 de la loi de 1984 modifié par l'article 7 de la loi du 19 février 2007 stipule que :  
« *Les régions, les départements, communes et établissements publics... établissent un plan de formation annuel ou pluriannuel qui détermine le programme d'actions de formations prévues en application des 1°, 2°, 3° de l'article 1* ».

L'article 1 de la loi définit les catégories de la formation des agents de la fonction publique territoriale. Ce sont les formations :

- d'intégration et de professionnalisation ;
- de perfectionnement ;
- de préparation aux concours et examens ;
- de formation personnelle suivie à l'initiative de l'agent,
- de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française.

De plus, le plan de formation doit recenser les actions de formation demandées par les agents dans le cadre de leur droit individuel à la formation (DIF).

Il doit être soumis à l'avis du CTP de la collectivité ou du Centre de gestion pour les collectivités de moins de 50 agents.

Il doit être obligatoirement transmis au CNFPT.

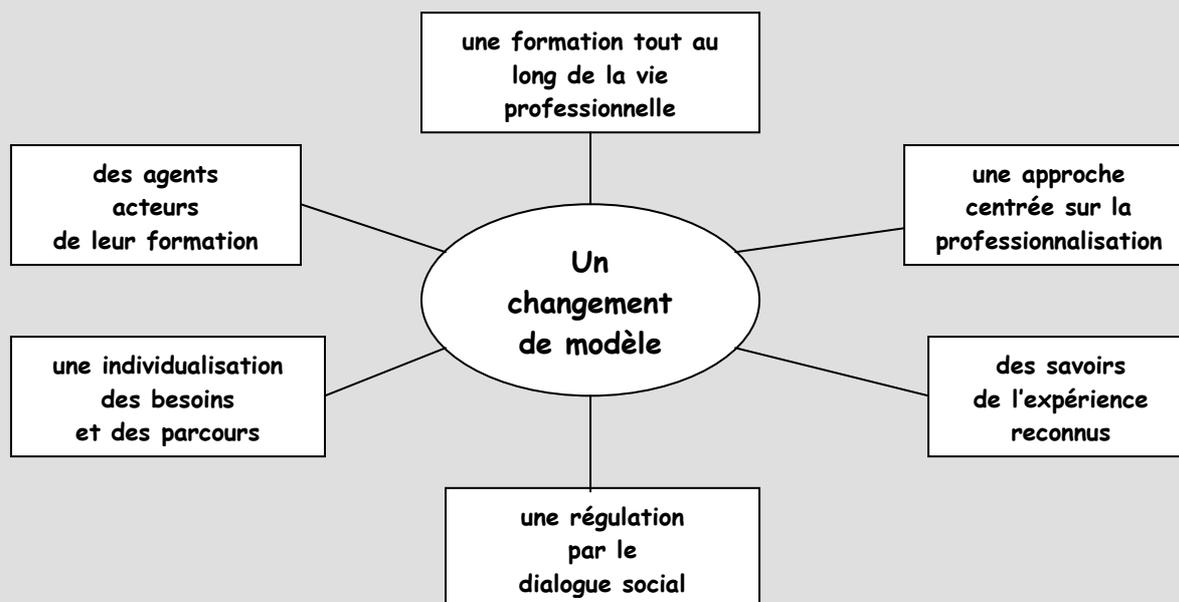
La loi de 2007 est donc plus précise que ne l'était celle de la loi de 84 sur le plan de formation et son contenu, mais elle dit encore peu de choses sur les objectifs et l'utilité d'un plan de formation.

Dans l'esprit de la loi, le plan de formation représente l'axe central de la réforme, l'outil stratégique de mise en perspective et d'articulation de la professionnalisation des agents.

**Le plan de formation traduit la politique de formation de la collectivité dans un document formalisé qui prévoit, pour une durée déterminée, les besoins de formation.**

Au-delà de cette définition, le plan de formation doit s'inspirer des principes fondateurs de la réforme :

### LES PRINCIPES FONDATEURS DE LA REFORME DE LA FORMATION



➤ **l'individualisation** des agents, acteurs de leur formation et donc individualisation des besoins et des parcours. Par conséquent il faudra mettre en place des outils d'analyse des besoins permettant cette individualisation (entretiens professionnels par exemple) ;

➤ **la professionnalisation** des formations et des parcours des agents ;

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

➤ **la négociation** de la demande de « DIF » (droit individuel à la formation) mais aussi **dialogue « social »** au sein des CTP pour l'avis sur le plan de formation et, partant, sur le « règlement » de formation.

## Qui a l'initiative de la demande formation ?

### ⇒ Initiative de la collectivité employeur :

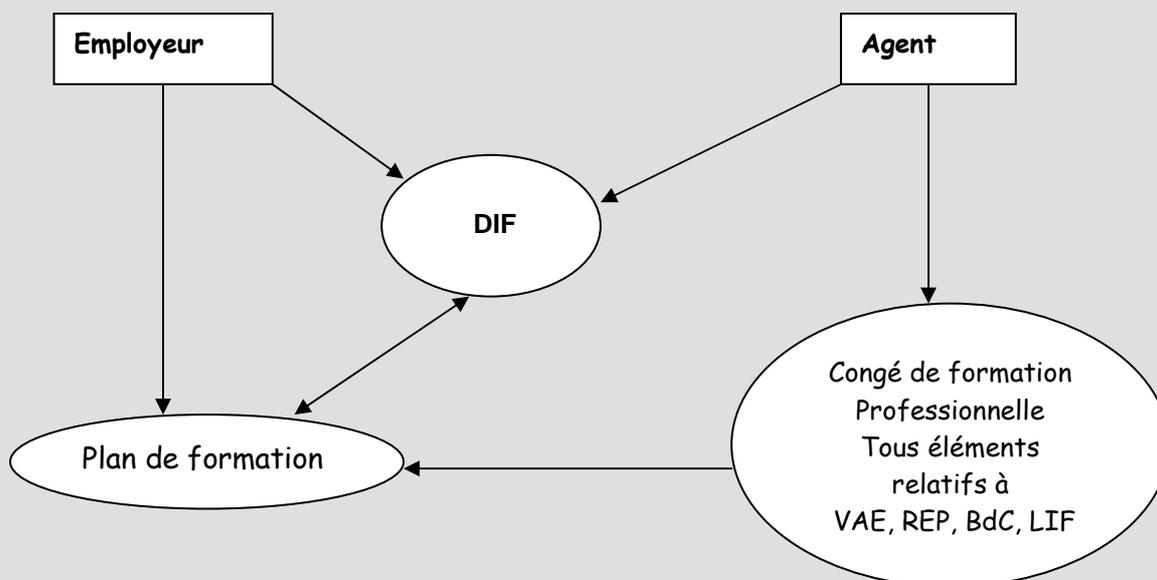
- les actions de formation obligatoires (les formations d'intégration et de professionnalisation) inscrites au plan de formation ;
- les formations hygiène et sécurité inscrites au Code du travail,
- Les formations d'adaptation au poste de travail.

### ⇒ Initiative partagée de l'agent et de la collectivité employeur :

- les actions de formation de perfectionnement ;
- les préparations aux concours et examens professionnels,
- les actions de lutte contre l'illettrisme.

### ⇒ Initiative de l'agent :

- les actions éligibles au titre du DIF : formations de perfectionnement, préparation aux concours et examens professionnels, actions de lutte contre l'illettrisme,...
- la formation personnelle.



## Le plan de formation définira :

- les objectifs et priorités du plan en lien avec les projets de la collectivité ;
- un programme d'actions (demandées et/ou organisées en internes) ;
- un état des moyens méthodologiques, humains et financiers mis en œuvre,
- un dispositif d'évaluation des actions (résultats et effets notamment) et du plan de formation lui-même.

C'est une occasion pour la collectivité de repenser l'ensemble de sa politique de gestion des ressources humaines au service des projets de la collectivité.

La formation est un des moyens de répondre aux besoins de compétences parmi d'autres : recrutement, mobilité, management, motivation...

### Donc, un plan de formation allie :

- les besoins de la collectivité qui doit disposer d'agents compétents pour développer ses projets,
- les souhaits des agents de progresser dans leur métier, leurs carrière, un autre métier...

## 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.

### *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 institutionnels (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
- ⇒ Une prise de poste
- ⇒ L'adaptation à un métier, à un emploi, à un poste de travail
- ⇒ Maintenir ou élever son niveau de compétences (par exemple, évolution du cadre réglementaire de son activité)
- ⇒ Se perfectionner sur son poste (par exemple, être capable d'adapter sa technicité à des situations particulières)

La détermination des besoins en matière de compétences doit naître de la rencontre de deux sources : la définition de la stratégie de la collectivité d'une part (définition d'objectifs, projet global,...) et la remontée d'informations des agents.

### **Préalable à l'élaboration du plan de formation :**

#### **1) la fiche de poste (cf. docs n°5 et 6)**

L'établissement d'un plan de formation nécessite préalablement l'existence de fiches de poste.

#### **2) le diagnostic (cf. docs n°3 et 4)**

Un état des lieux des pratiques de formation de la collectivité permet de mettre à jour les freins existant dans la collectivités en matière de départs en formation et trouver la stratégie la plus adaptée pour les dépasser.

### **Les informations et outils nécessaires :**

- le projet global de la collectivité ;
- un ou des projets de service ;
- des fiches de poste ;
- des entretiens d'évaluation annuels ;
- des entretiens professionnels ou de formation réguliers ;
- un règlement de formation ou charte (notamment sur les conditions d'octroi du DIF, de la VAE, des bilans de compétences...), (cf. doc 2)
- un état des lieux de la formation dans la collectivité ou le bilan des années précédentes.

# LA DEMARCHE GENERALE D'ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION

Chaque collectivité adaptera cette démarche suivant sa taille, son histoire, son contexte, son inclusion dans le cadre d'un plan de formation inter collectivités, ses moyens humains, ses outils de gestion de ressources humaines ...

## Proposition de guide méthodologique : (cf. doc 1)

Ce guide méthodologique s'adresse aux collectivités qui souhaitent s'engager dans une démarche d'élaboration de plan de formation. Il comprend 8 étapes.

### Pourquoi un plan de formation ?

Un plan de formation est un **outil** permettant à la collectivité d'élaborer un véritable projet de développement des compétences de ses agents et de ses services.

C'est aussi l'occasion de se pencher sur les **évolutions** prévues, les éventuels changements d'organisation, et de réaliser un **état des lieux** des compétences disponibles dans la collectivité.

## Il est obligatoire (loi du 19 février 2007)

### L'élaboration du plan de formation

Démarche idéale, mais qui, comme toute méthodologie, doit pouvoir s'adapter au contexte des collectivités.

## ↳ 1<sup>ère</sup> étape : un entretien avec le Maire et/ou le Secrétaire général ou DGS de la collectivité (cf. doc n°9)

Cet(ces) entretien(s) va(vont) permettre de déterminer les axes stratégiques et prioritaires de la collectivité.

### Objectifs :

- Identifier les besoins de la collectivité et les évolutions souhaitées : projets, contraintes liées à l'environnement, tendances de certaines activités (développement, maintien, récession),
- Fixer des niveaux de priorité.

*Les questions suivantes conviendraient d'être posées afin de déterminer les axes de priorités à court et moyen terme de la collectivité :*

#### ⇒ **Quelles sont les grandes lignes du projet de la collectivité ?**

( par exemple : se doter d'un nouvel équipement, mettre en œuvre les conditions adaptées à l'accueil d'entreprises sur le territoire, organiser une manifestation sportive ou culturelle...)

#### ⇒ **Existe-t-il des projets prioritaires pour l'année ? Si oui, lesquels ?**

#### ⇒ **Des évènements particuliers sont-ils prévus au cours de l'année ?**

Si oui, lesquels ?

Précisez les services concernés.

(par exemple les élections municipales)

## ↳ 2<sup>ème</sup> étape : communiquer auprès des responsables de services et des agents (cf. docs n°7 et 8)

Objectifs : informer, sensibiliser l'encadrement et les agents afin d'obtenir leur adhésion au projet.

## ↳ 3ème étape : des entretiens avec les chefs de services et les agents de la collectivité (cf. docs n°10, 11 et 12)

Objectifs : recueillir :

- les besoins de formation liés à la tenue du poste,
- les demandes individuelles des agents (relevant ou non du DIF).

Deux types de besoins doivent être recueillis : les besoins collectifs et individuels.

### ♦ *Le recueil des besoins collectifs (cf. doc 10 et 11)*

Le recueil des besoins collectifs s'effectue à la suite d'entretiens réalisés par le DRH ou le secrétaire de mairie avec les responsables de services.

En fonction de la situation actuelle du service et des orientations souhaitées, le responsable de service pourra déterminer des priorités de formation au regard des compétences des agents et des besoins du service.

*Le contenu de l'entretien peut être le suivant :*

- ⇒ **Quels sont les objectifs et les projets prioritaires pour votre service ou votre équipe dans l'année et/ou les trois années à venir ?**
- ⇒ **Quels types d'accompagnement ou de formation souhaiteriez-vous mettre en œuvre pour le personnel de votre service ou de votre équipe ?** Précisez les priorités. (formations réglementaires hygiène sécurité...)
- ⇒ **Rencontrez-vous des problèmes dans le fonctionnement actuel de votre équipe ou de votre service ?** (problèmes de compétences techniques, comportementales...)  
Si oui, la formation vous semble-t-elle être une solution à ces problèmes ?

### ♦ *Le recueil des besoins individuels (cf. doc 12)*

Le recueil des besoins individuels s'effectue par un entretien individuel réalisé par le supérieur hiérarchique direct avec les agents de la collectivité à partir des fiches de poste et visant à recueillir les évolutions souhaitées par l'agent puis attendues par le responsable de service après concertation conjointe.

Attention, toute demande ne correspond pas forcément à un besoin. Un besoin n'est pas un simple désir.

*Les besoins de formation liés à la tenue du poste :*

- ⇒ **L'agent rencontre-t-il des problèmes dans la tenue de son poste ?** Si oui, la formation peut-elle apporter une solution à ces problèmes ? (par exemple, maîtrise de la lecture, de l'écriture)
- ⇒ **Quelles sont les compétences requises dans le poste ?** Celles mises en œuvre par l'agent ?
- ⇒ **Quels sont les facteurs qui vont impacter son travail et nécessiter un accompagnement formation ?** (par exemple un changement d'organisation, de nouveaux outils informatiques, l'évolution de la réglementation, de nouvelles responsabilités...)

*Les demandes individuelles des agents (évolution de son parcours professionnel liée à un projet de carrière)*

Motivées par l'agent lors de l'entretien et/ou dans sa fiche de vœux (promotion interne, mobilité interne/externe, meilleure qualification, ...), elles concernent :

- ⇒ Les préparations aux concours et examens professionnels
- ⇒ La VAE (Validation des acquis de l'expérience)
- ⇒ Le DIF (Droit Individuel à la Formation)
- ⇒ Le bilan de compétences, le bilan professionnel
- ⇒ Le congé de formation professionnelle

S'il n'existe pas d'entretien individuel dans la collectivité, les besoins de formation peuvent être recueillis par le biais d'un questionnaire.

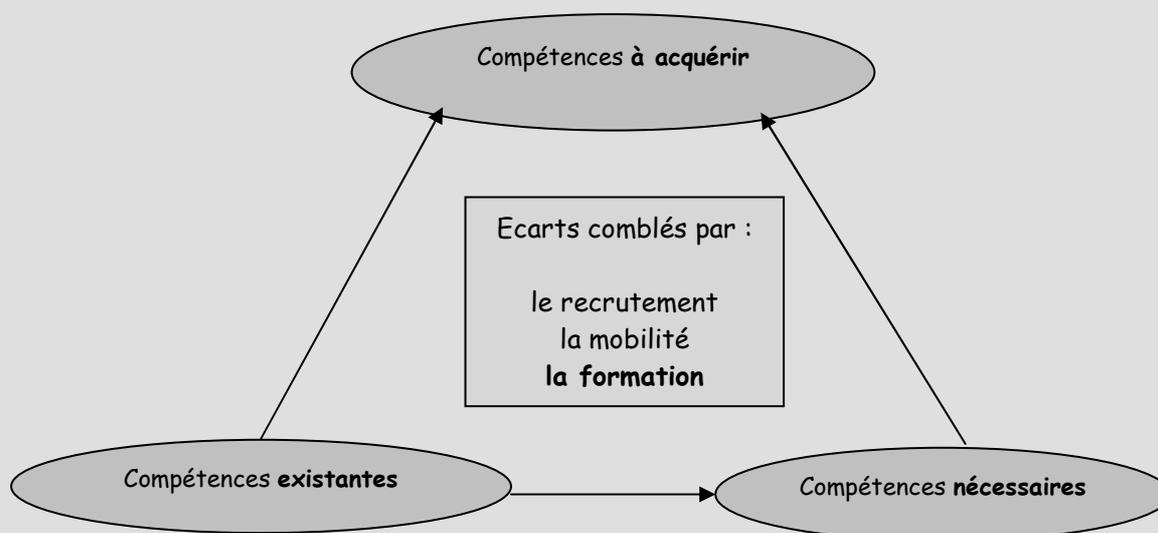
## ↳ 4ème étape : la définition des besoins de compétences (cf.doc n°13)

Une fois les entretiens réalisés et les questionnaires individuels complétés, il convient de mesurer l'écart entre le niveau de compétences existant dans la collectivité et le niveau de compétences nécessaire pour mener à bien les projets de la collectivité.

L'écart, ainsi mesuré, permettra d'identifier les compétences individuelles à acquérir par les agents et constituera les pistes de formation destinées à le combler.

Pour ce faire, il sera nécessaire de reporter les formations recensées sur le document prévu à cet effet en formalisant si possible les besoins en terme de compétences à acquérir. Ces besoins en compétences détermineront les objectifs de formation à proposer dans le plan de formation.

### LA FORMATION : VARIABLE D'AJUSTEMENT DES ECARTS DE COMPETENCES



## ↳ 5ème étape : la formalisation du plan de formation mutualisé (cf.doc n°13)

Il s'agit de formuler dans un document les éléments recueillis dans les précédentes étapes :

- les projets de (s) la collectivité (s), ses (leurs) priorités ;
- les besoins de formations analysés et formulés en termes d'objectifs, de compétences visées, regroupés par service et / ou par thématique ;
- les priorités et les contraintes de service ;
- la planification éventuelle sur deux ou 3 ans,
- les modes d'évaluation.

Le plan de formation se présente sous la forme *d'un document écrit* qui définit l'ensemble des programmes prévisionnels de formation des agents sur une durée déterminée.

Il comprend :

- ✓ Une **présentation des objectifs et des priorités** du plan de formation.
- ✓ Une **présentation synthétique des actions de formation** envisagées :

L'entrée retenue peut être par problème à résoudre, service, métier, formation collective et/ou personnelle...

Mais quelque soit ce classement, le plan doit contenir *les actions de formation inscrites au terme de la loi du 19 février 2007* :

- Préparation aux concours et examens professionnels
- Formations obligatoires :
  - Intégration : A, B, C
  - Professionnalisation (1<sup>er</sup> emploi, tout au long de la carrière)
- Formations de perfectionnement (individuelles, collectives)
- Actions spécifiques pour lutter contre l'illettrisme
- Les actions de formation éligibles au droit individuel à la formation (DIF) : préparation aux concours et examens professionnels, formations de perfectionnement.
- Les accompagnements de projets personnels : VAE, bilan de compétences, bilan professionnel, congé de formation professionnelle...
- Les formations réglementaires : Hygiène-sécurité, Police Municipale, ACMO.

✓ **La liste et la programmation des actions de formation :**

- les personnes concernées ;
- la nature des actions ;
- la durée ;
- la période ;
- les modalités (inter-intra),
- le coût.

✓ **Une charte de formation et/ou un règlement formation :**

C'est un outil qui est négocié entre la collectivité et les partenaires sociaux, qui définit la politique de formation (charte), les droits et obligations de chacun en matière de formation (règlement).

### ↳ • 6ème étape : la validation du plan de formation

Après rédaction, le plan doit être validé par le Maire et les responsables de services.

Dans le cadre du plan de formation mutualisé, le plan de formation sera validé en groupe de pilotage.

### ↳ • 7ème étape : la présentation au CTP local ou relevant de Centre de Gestion

## Mettre en œuvre, suivre et évaluer le plan de formation

- ↪ Communication et information au personnel
- ↪ Etablissement d'une convention DIF : agent/collectivité transmise au CNFPT
- ↪ Programmation des départs en formation
- ↪ Suivi administratif, financier et logistique
- ↪ Evaluation des actions de formation réalisées
- ↪ Evaluation générale du plan