



LES SYNTHÈSES DE L'ÉVALUATION

ÉVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR LE CNFPT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE FORMATION

JUIN 2014

N°2



LE CONTEXTE

La loi du 19 février 2007 a réaffirmé l'obligation pour les collectivités territoriales d'élaborer un plan de formation et de le transmettre au CNFPT. Le plan de formation traduit la politique de formation de la collectivité et prévoit pour une durée déterminée :

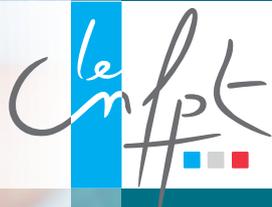
- une définition des objectifs et priorités en lien avec les projets de la collectivité ;
- une charte ou règlement de la formation ;
- une liste organisée d'actions (par axe, objectif, service) et leur programmation ;
- une déclinaison des formations par catégorie ;
- un état des moyens méthodologiques, financiers et humains ;
- un dispositif d'évaluation des actions et du plan de formation.

Ce nouveau contexte a incité le CNFPT à préciser dans les orientations stratégiques de l'établissement :

- les finalités du plan de formation à la lecture de la nouvelle loi :
 - accompagner la mise en œuvre des politiques publiques territoriales ;
 - accompagner les projets professionnels des agents territoriaux et leurs promotions ;
 - contribuer à garantir un service public local de qualité.
- et les objectifs à atteindre :
 - 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 formation.

De 2008 à 2012, une offre de services s'est donc développée :

- des réunions d'information visant à permettre aux collectivités et aux agents de connaître et d'utiliser à bon escient les dispositifs de la formation tout au long de la vie (les nouvelles formations statutaires obligatoires, les autres catégories de formation, les outils RH nécessaires, les modalités de mise en œuvre du DIF),
- des formations-actions avec les collectivités visant à co-construire un plan de formation,
- un accompagnement direct de la collectivité (assistance à maîtrise d'ouvrage),
- des ressources méthodologiques (guides, fiches pratiques),
- une offre de services spécifique aux petites collectivités.



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

→→ Après quatre années de déploiement de cette offre de services visant à développer et accompagner l'élaboration de plans de formation, le CNFPT a engagé une

évaluation portant sur l'ensemble des actions mises en œuvre sur la période 2008-2012, tant au niveau national qu'au niveau des délégations régionales.



LES OBJECTIFS

L'évaluation poursuit trois objectifs :

- Connaître les dispositifs d'accompagnement et les différentes stratégies adoptées par les structures,
- Mesurer les résultats et apprécier les impacts des actions menées,
- Fournir des enseignements visant à améliorer les dispositifs.



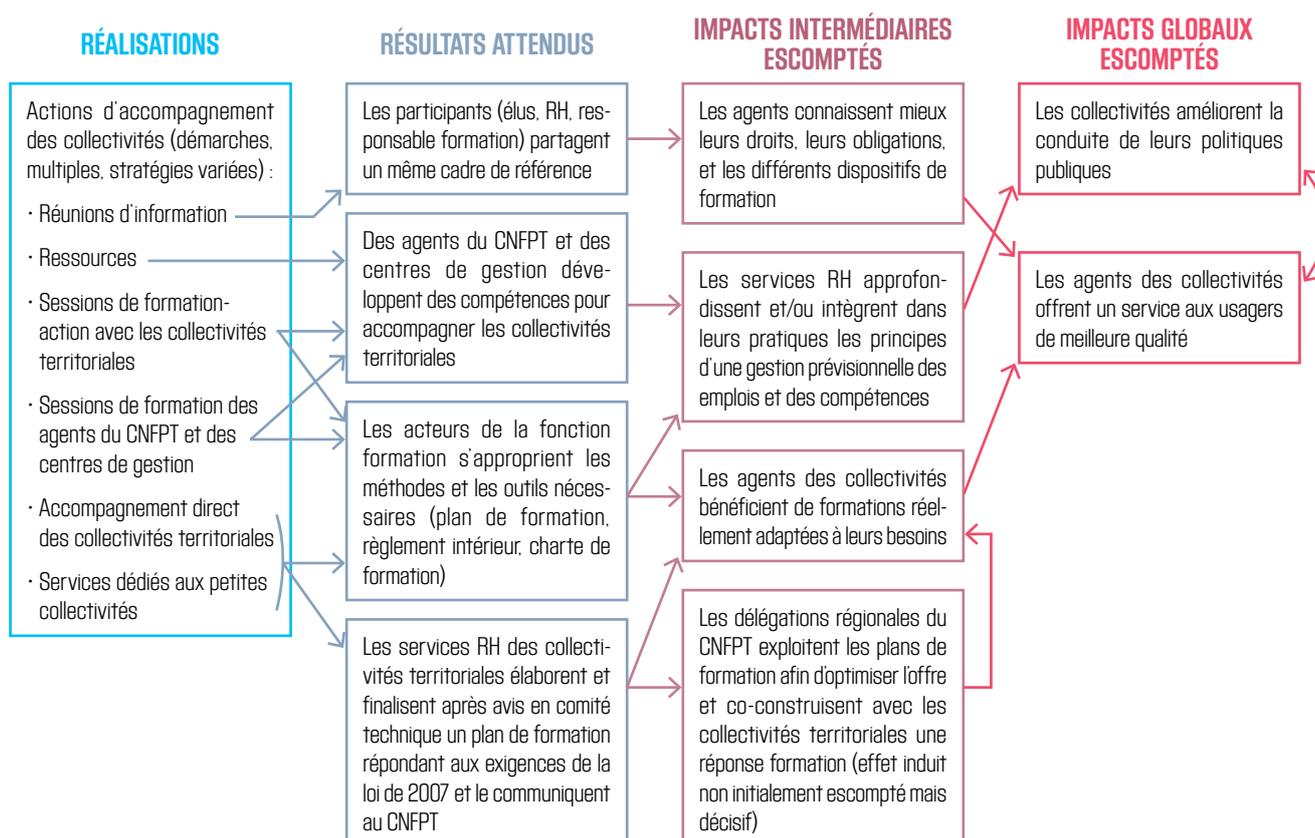
LES QUESTIONS ÉVALUATIVES

Cette évaluation conduite de mars 2013 à décembre 2013, a tenté d'apporter des réponses aux questions formulées par le comité d'évaluation, à partir du diagramme logique d'impacts (cf. schéma ci-dessous).

- Quel est le bilan général du dispositif ?
- Dans quelle mesure le dispositif d'accompagnement actuel, dans ses différentes composantes, répond-t-il au mieux aux besoins de toutes les collectivités territoriales devant élaborer des plans de formations selon les exigences de la loi ?
- Dans quelle mesure le dispositif d'accompagnement actuel a-t-il permis aux collectivités territoriales de produire davantage de plans de formation et des plans de meilleure qualité ?
- Dans quelle mesure le dispositif a-t-il permis un renforcement des connaissances et des compétences des acteurs concernés et induit chez eux un changement de pratiques ?

LE DIAGRAMME LOGIQUE D'IMPACTS

Le schéma suivant présente la logique d'intervention du dispositif. C'est une représentation des effets attendus sur les bénéficiaires directs et indirects, à savoir les résultats de court terme et les impacts à moyen et long termes.





LES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

- Le comité d'évaluation et un référent au sein de la direction de l'évaluation.
- Un comité technique ad hoc composé de membres de collectivités territoriales et du CNFPT : Marianne Ferlay (centre de gestion de la Loire), Claire Franchini (commune de Rungis), Bruno Jarry (commune du Mans) et Catherine Maillet-Le Berre (commune Ecoouflant) ; Gérard Chaubet (directeur régional Midi-Pyrénées), Pascale Chelin-Allanic (DGA-cDF - cheffe du service « appui aux dispositifs et parcours »), Thomas Colmant (responsable de l'antenne Indre et Loire de la délégation Centre), Charles Di Franco (directeur adjoint à la formation délégation Corse), Jean-Paul Simian (conseiller formation délégation CNFPT Languedoc-Roussillon), Françoise Dumora (conseillère formation délégation Aquitaine).
- Un prestataire extérieur : le cabinet GESTE (Manon Meunier, Edwige Coureau et Cécile Kula).



LA MÉTHODE

Le comité d'évaluation du CNFPT a mandaté la direction de l'évaluation pour conduire cette évaluation. Celle-ci a été réalisée par le cabinet GESTE, appuyé par la direction de l'évaluation et par un comité technique. Diverses méthodes de recueil de l'information ont été mobilisées :

- entretiens individuels et collectifs avec les acteurs concernés du CNFPT (entretiens de cadrage de la mission, contact téléphonique avec l'ensemble des délégations),
- zoom auprès d'une douzaine de collectivités sur 5 territoires : Aquitaine, Bourgogne, Rhône-Alpes, Pays de la Loire, Picardie,
- enquête en ligne auprès des collectivités ayant bénéficié de ces dispositifs d'accompagnement (185 réponses),
- atelier d'échange sur les résultats de l'évaluation avec des conseillers formation du CNFPT.



LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

UNE OFFRE DE SERVICE DÉVELOPPÉE SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

Les délégations régionales du CNFPT se sont toutes emparées de la problématique de l'accompagnement des plans de formation en développant une offre de service diversifiée : réunions d'information, mise à disposition d'outils méthodologiques, assistance à la maîtrise d'ou-

vrage, formations-action, construction de plans de formation mutualisés. Cette démarche est souvent articulée à des dispositifs de territorialisation et à l'amélioration de l'offre en direction des petites collectivités.

UNE OFFRE DE SERVICE ADAPTÉE À LA DIVERSITÉ DES BESOINS DES COLLECTIVITÉS

Les différentes formes d'accompagnement proposées ont trouvé un écho très favorable auprès des collectivités qui les jugent adaptées à leurs besoins et particulièrement en ce qui concerne les petites collectivités rurales pour

lesquelles la mutualisation des plans a permis l'identification collective des besoins et l'élaboration d'une offre sur-mesure et territorialisée.

DES DIFFICULTÉS À APPRÉHENDER L'EFFICACITÉ RELATIVE DES DIFFÉRENTS TYPES D'ACCOMPAGNEMENT

Faute d'un système de suivi partagé, il n'a pas été possible de faire le bilan exhaustif des réalisations et des résultats et d'identifier l'efficacité relative des différents types

d'accompagnement. Par ailleurs, il est difficile d'estimer la part de collectivités disposant d'un plan de formation.

DAVANTAGE DE PLANS TRANSMIS AU CNFPT MAIS PEU EXPLOITÉS DANS LA CONSTRUCTION DE L'OFFRE

L'accompagnement du CNFPT a permis qu'un peu plus de plans soient transmis par les collectivités au CNFPT mais dans une mesure qui reste insuffisante au regard de l'obligation créée par la loi de 2007. En conséquence,

les plans de formation collectés sont peu exploités par le CNFPT pour construire ou adapter l'offre de formation (à l'exception les plans de formation mutualisés).

DES EFFETS SIGNIFICATIFS AUPRÈS DES DIFFÉRENTS ACTEURS DANS LES COLLECTIVITÉS

Les actions d'accompagnement et de formation ont eu un impact très significatif au sein des collectivités territoriales : professionnalisation des services RH / formation, connaissance des dispositifs de formation, appétence à la formation pour les agents, prise en compte des enjeux de formation

par l'encadrement intermédiaire notamment pendant les entretiens individuels. De même, l'exercice de définition d'un plan de formation a un impact significatif en matière de dialogue social en dépit de la mobilisation inégale des élus et des représentants syndicaux autour des enjeux de formation.

UNE DYNAMIQUE INTERNE À LA COLLECTIVITÉ SUSCITÉE OU APPUYÉE PAR LA DÉMARCHE « PLAN DE FORMATION »

Bien que les plans de formation s'appuient rarement sur les projets de la collectivité et qu'ils débouchent peu sur des pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ils créent l'opportunité de développer une

dynamique et une réflexion collective autour des enjeux de la formation plus productrices d'effets que la simple construction d'un plan structuré et/ou normé qui n'est pas une fin en soi.



DES PROPOSITIONS POUR L'ACTION

Ces propositions sont le résultat d'une co-production des différents acteurs opérationnels de l'évaluation (cabinet GESTE, comité technique et direction de l'évaluation). Elles ont été amendées et validées par le comité d'évaluation, présentées à la direction générale, à la présidence du CNFPT et au conseil d'administration.

PROPOSITIONS STRATÉGIQUES	SUGGESTIONS OPÉRATIONNELLES
Au niveau national, réaffirmer les finalités et les enjeux des accompagnements à l'élaboration des plans de formation	<ul style="list-style-type: none">• Positionner le plan de formation en tant que levier au service des collectivités et du CNFPT• Clarifier et faciliter l'usage des plans transmis
Renouveler cette offre de services	<ul style="list-style-type: none">• Inciter les délégations à maintenir ou développer une offre en la matière, notamment en ce qui concerne les démarches mutualisées• Poursuivre les efforts de communication auprès des collectivités sur les obligations légales, les enjeux stratégiques en matière de compétences et les possibilités d'accompagnement
Outiller et appuyer les délégations régionales	<ul style="list-style-type: none">• Construire une typologie commune des accompagnements (quel type d'accompagnement ou de formation pour quelle nature de besoins et par quel type d'acteur ?)• Formaliser et diffuser un « référentiel » d'intervention capitalisant les bonnes pratiques et proposant des ressources pour l'action• Animer des échanges de pratiques et d'informations entre les délégations régionales• Formaliser les articulations avec les autres dispositifs qui permettent de capter les besoins de formation des collectivités (partenariat de formation professionnelle territorialisé)
Renforcer les formations des personnels RH et mobiliser davantage les partenariats avec certains acteurs	<ul style="list-style-type: none">• Développer l'offre de formation autour des enjeux GRH et proposer des solutions intégrées (accompagnement à l'élaboration des plans de formation lié aux problématiques de gestion des RH)• S'appuyer sur les partenaires des territoires (notamment les centres de gestion), les formateurs en régie et les prestataires sur ces problématiques RH
Conserver localement une offre diversifiée prenant en compte les besoins hétérogènes des collectivités et des territoires, tout en donnant de la lisibilité aux actions menées	<ul style="list-style-type: none">• Sur la base d'une stratégie nationale clarifiée et d'un référentiel renouvelé, tendre vers une harmonisation des pratiques et des dispositifs d'accompagnement
Appuyer les délégations et leurs conseillers dans la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">• Professionnaliser les conseillers travaillant sur ces questions avec la mise en place de formations et développer les échanges de pratiques• Mieux repérer la fonction « accompagnement à l'élaboration d'un plan de formation » dans l'organisation des délégations

EN SAVOIR PLUS



Pour retrouver le rapport complet, rendez-vous sur :
www.intranet.cnfpt.fr › Espaces métiers › Formation › Évaluation › Contribuer à l'évaluation du PND
www.cnfpt.fr › Nous connaître › L'organisation du CNFPT › L'évaluation au CNFPT

Vous pouvez aussi contacter :
Frédéric Miclo – Direction de l'évaluation : frederic.miclo@cnfpt.fr
Le suivi de cette évaluation a été assuré par **Sylvie Quiblier**.