

A photograph of a man and a woman in a professional setting. The man, with a beard and glasses, is wearing a dark t-shirt and is looking down at a document he is holding. The woman, with dark hair tied back, is also looking at the document. They appear to be in a meeting or collaborative work environment. In the background, there is a green plant and a window.

Octobre
2024

ÉTUDE

Ressources humaines

État des lieux sur les pratiques des collectivités territoriales en matière de formation



6

AXE 1

Les stratégies de formation des collectivités : une nécessaire consolidation face aux changements en cours

6 Les principaux constats

- 6 Des stratégies de formation encore peu structurées et formalisées
- 6 Des stratégies au périmètre variable
- 7 Des stratégies de formation qui privilégient une adaptabilité à court terme
- 8 Les axes prioritaires des stratégies de formation : tendre vers une dimension plus collective
- 8 Des stratégies qui font évoluer le positionnement des services formation
- 9 Un rôle d'accompagnement du CNFPT mal identifié

9 Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

10 Les résultats d'enquête

- 10 Une prise en compte croissante des enjeux de formation
- 11 Mais une faible formalisation des stratégies de formation
- 12 L'impact des facteurs internes sur les stratégies de formation : une prédominance des problématiques individuelles
- 14 Deux difficultés majeures dans l'élaboration des stratégies de formation : la contrainte des ressources et l'anticipation des besoins de compétences
- 16 Un accompagnement du CNFPT attendu pour donner un cadre de référence aux stratégies de formation

18

AXE 2

L'analyse des besoins de compétences et de formation : un process complexe à mettre en œuvre

18 Les principaux constats

- 18 L'analyse des besoins de compétences et de formation : des process qui se confondent
- 19 L'analyse des besoins de formation : une pratique commune à l'ensemble des collectivités mais un process dont la structuration est toutefois très variable
- 20 Des analyses qui portent essentiellement sur les besoins à court terme
- 20 Développer une expertise globale sur l'analyse des besoins de compétences et de formation

21 Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

22 Les résultats d'enquête

- 22 Des pratiques de recueil dans une majorité de collectivités
- 24 Un recueil des besoins de formation principalement effectué à l'échelle individuelle via les entretiens professionnels
- 25 Près des deux-tiers des collectivités impliquent leurs encadrants dans l'identification des besoins de formation
- 26 Un recueil des besoins de formation rendu difficile par le manque de temps
- 28 Un niveau de maîtrise et de structuration très disparate des process d'analyse des besoins de compétences et de formation
- 29 Un appui attendu du CNFPT pour mieux appréhender le cadre global des process d'analyse

Le plan de formation : un outil structurant des politiques de formation des collectivités

30 Les principaux constats

- 30 Une pratique désormais commune à l'ensemble des collectivités
- 30 Une dimension principalement gestionnaire
- 31 Des niveaux de formalisation très différents
- 31 Un document qui reste assez peu partagé en dehors des services formation
- 31 Une nécessaire adaptation du plan de formation au fil de l'eau
- 32 Un process d'élaboration plutôt bien maîtrisé par les collectivités

32 Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

33 Les résultats d'enquête

- 33 Des plans de formation qui se généralisent dans les organisations importantes
- 34 Le plan de formation : près d'une collectivité sur deux considère qu'il devient un levier structurant des politiques de formation
- 35 La durée des plans de formation : 1 an ou 3 ans
- 35 Un plan de formation sur deux est communiqué au CNFPT
- 36 Une élaboration perçue comme complexe
- 37 Des difficultés d'élaboration liées aux ressources mobilisables et à la définition même de leur contenu
- 38 Peu de collectivités accompagnées pour élaborer leurs plans de formation
- 39 Une élaboration qui donne généralement lieu à une collaboration avec les directions et services
- 40 L'offre de formation du CNFPT est une ressource aussi déterminante que le recueil interne des besoins de formation dans l'élaboration des plans de formation
- 41 Les obligations réglementaires constituent le critère principal de priorisation des formations
- 42 La mise à disposition d'outils et de ressources pour accompagner les collectivités dans l'élaboration de leur plan de formation

Les dispositifs internes de formation : diversifier les modalités de formation et favoriser l'accès à la formation des agents

44 Les principaux constats

- 44 Une individualisation des parcours de formation qui favorise le développement des dispositifs internes de formation
- 45 Les dispositifs internes de formation : de quoi parle-t-on ?
- 46 Les dispositifs internes de formation : un levier d'innovation
- 46 Rechercher la complémentarité des offres de formation avec le CNFPT

47 Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

48 Les résultats d'enquête

- 48 Les perspectives de développement des dispositifs de formation internes
- 50 Des dispositifs diversifiés mais qui s'appuient encore largement sur une offre de formation interne
- 51 Répondre à des besoins spécifiques et faire communauté autour de la formation
- 52 Des dispositifs dont le déploiement est peu accompagné
- 52 Un recours au distanciel pour faciliter l'accès à la formation
- 53 La volonté d'échanger entre pairs est le principal frein du recours au distanciel

L'évaluation en formation : des pratiques encore embryonnaires

54 Les principaux constats

- 54 L'évaluation en formation : un enjeu qui ne trouve pas encore de réponse opérationnelle
- 55 Des pratiques et dispositifs qui se limitent le plus souvent à des bilans de satisfaction
- 55 Des pratiques d'évaluation « à froid » menées de façon ponctuelle et expérimentale
- 55 Le CNFPT : un acteur qui devrait être moteur sur les pratiques d'évaluation

56 Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

57 Les résultats d'enquête

- 57 Des pratiques d'évaluation peu développées
- 58 Le manque de ressources et d'outils adaptés sont les principaux freins à la mise en œuvre des pratiques d'évaluation
- 59 Le déploiement des dispositifs d'évaluation : un chantier a priori peu prioritaire
- 60 Un accompagnement du CNFPT qui apparaît légitime à tous les niveaux des dispositifs d'évaluation

61

AXE 6

Le parcours formatif des agents : un moindre recours à la formation ?

61 Les principaux constats

- 61 Une moindre motivation à se former ?
- 62 Réduire les freins d'accès à la formation : un chantier qui reste à ouvrir
- 63 L'absentéisme en formation : une problématique récurrente

63 Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

64

AXE 7

Les axes prioritaires d'amélioration de la relation entre collectivités et CNFPT

64 Les principaux constats

- 64 Le CNFPT reste le partenaire « naturel » des collectivités territoriales
- 65 Un recours marginal à d'autres organismes de formation

66 Les résultats d'enquête

- 66 Améliorer l'accompagnement du CNFPT sur les dimensions stratégiques de la formation
- 68 L'offre de formation : développer des formations catalogue à la fois plus expertes et plus larges
- 70 La gestion de la relation aux collectivités et aux agents : offrir plus de places en formation et augmenter la programmation des stages

72 Annexe 1 – Acteurs associés au volet qualitatif - Entretiens conduits entre octobre 2022 et mai 2023

75 Annexe 2 – Échantillon d'enquête

77 Annexe 3 – Comité de pilotage de l'étude

78 Annexe 4 – Bibliographie

Avant - *propos*

Le CNFPT a produit par le passé un certain nombre d'études sur les politiques et les pratiques de formation des collectivités territoriales. Cette étude s'inscrit à la suite d'une série de travaux qui sont au cœur de sa fonction de veille et d'observation sur les politiques de ressources humaines au sein de la fonction publique territoriale.

À l'heure où le CNFPT, à travers son projet d'établissement 2022-2027 et la mise en œuvre de stratégies régionales d'offre de service, développe l'adaptation de ses niveaux de réponses aux besoins spécifiques des territoires, cette ressource vient compléter un cadre national de référence sur les pratiques de formation des collectivités territoriales.

L'objectif de l'étude n'est d'établir ni un panorama, ni un état de l'art sur les pratiques de formation des collectivités territoriales. Cette étude se veut en revanche orientée sur ce qui fait sens et enjeux pour les collectivités dans l'évolution de leurs pratiques de formation. Ce prisme d'observation s'est peu à peu précisé et problématisé après des entretiens exploratoires conduits entre novembre et décembre 2022 auprès d'une vingtaine d'acteurs en collectivités et au CNFPT.

Au final et sur la base de sept axes d'observation, l'étude propose d'analyser les pratiques de formation des collectivités territoriales sur des enjeux et des problématiques qui interrogent à la fois la conduite des politiques de formation des collectivités et la façon dont le CNFPT pourrait renforcer, auprès d'elles, son positionnement en tant qu'accompagnateur/facilitateur au service du développement des compétences des agents territoriaux.

Ces sept axes portent sur les pratiques relatives :

- aux stratégies de formation ;
- à l'analyse des besoins de compétences et de formation ;
- au plan de formation ;
- aux dispositifs internes de formation ;
- à l'évaluation en formation ;
- au parcours formatif des agents ;
- à la relation entre les collectivités et le CNFPT.

Deux modalités d'étude afin de croiser les points de vue

Un volet qualitatif associant une cinquantaine de collectivités et d'établissements publics

Ce volet qualitatif a été conduit à partir d'entretiens effectués entre octobre 2022 et mai 2023. Ils ont été conduits auprès d'une cinquantaine de collectivités et d'établissements publics de type et de taille divers afin de pouvoir identifier des différences de pratiques en fonction des organisations (cf. annexe 2 : acteurs associés au volet qualitatif).

Les acteurs rencontrés étaient principalement des DGS, des DGA RH, des DRH et des responsables formation.

Un volet d'enquête effectué auprès de 528 collectivités

Un volet d'enquête a été administré par téléphone et en ligne auprès de 528 collectivités entre juillet et septembre 2023 (détail de l'échantillonnage en annexe 3). Dans la limite des collectivités interrogées, il avait pour objectif :

→ de recueillir des indicateurs permettant d'identifier des tendances et des différences de pratique de formation en fonction des tailles et des types de collectivités ;

→ d'établir une série d'indicateurs qui pourront faire l'objet d'un suivi dans le temps et d'une duplication à l'échelle régionale pour monitorer les pratiques de formation des collectivités.

Avertissement :

Les objectifs d'étude s'inscrivent dans un contexte de reprise de l'activité formation des collectivités et des agents territoriaux qui aura été fortement marquée par la crise sanitaire du COVID de 2020 et la poursuite de ses effets en 2021.

Axe 1 Les stratégies de formation des collectivités : une nécessaire consolidation face aux changements en cours

Les collectivités élaborent-elles et formalisent-elles des stratégies de formation ? Quels sont les éléments qui jouent en faveur de leur émergence ? Lorsqu'elles existent, ces stratégies s'inscrivent-elles dans une vision d'ensemble et sur une perspective à moyen-long terme, dans un lien renforcé avec le projet politique et d'administration ? Sur quels priorités et objets portent ces stratégies ?



Les principaux constats

Des stratégies de formation encore peu structurées et formalisées

Alors que la prise en compte des enjeux de formation progresse dans les collectivités, la formalisation en tant que telle d'une politique et d'une stratégie de formation s'observe assez peu dans leurs pratiques de formation.

Pour une majorité des collectivités rencontrées, les acteurs évoquent des orientations en matière de formation plus qu'une stratégie en tant que telle, d'autres indiquent que leur stratégie est en phase d'élaboration et de construction, – « pas encore concrétisée et formalisée » –. Pour beaucoup des collectivités enfin, « la formation relève moins d'une stratégie que d'une suite d'objectifs relativement conventionnels en matière de formations obligatoires et continues ».

Dans les faits et à un autre niveau, la formation constitue rarement un volet stratégique à part entière des politiques RH et des lignes directrices de gestion.

Ces constats sont à mettre en lien avec la taille des collectivités, mais pas exclusivement : des régions, des départements et des collectivités importantes témoignent aussi de stratégies qui restent à construire et à formaliser.

Des stratégies au périmètre variable

Lorsqu'elles existent, les stratégies de formation des collectivités se caractérisent par leur diversité et leur adaptation aux contextes singuliers de chaque entité.

Les facteurs qui influencent les stratégies de formation sont multiples et systémiques.

En premier lieu, la taille et les moyens de l'organisation, les niveaux et conditions de portage des stratégies sont déterminants dans les variations observées. Le portage et l'engagement variables des collectivités vis-à-vis d'une stratégie de formation questionnent la place qu'occupe la formation dans la politique RH des collectivités. Nombre d'acteurs font le constat que la formation est souvent « le parent pauvre des politiques RH. »

En second lieu, dans la diversité des stratégies, jouent également l'équilibre et la place accordés aux facteurs internes d'une part, tels que les besoins opérationnels immédiats, l'accompagnement au déroulement de carrière et à la professionnalisation des agents, et la prise en compte des facteurs externes d'autre part : les évolutions du cadre réglementaire et des politiques publiques, les évolutions sociétales, les grandes transitions...

Pour les petites collectivités, la dimension « stratégique » de la formation porte principalement sur la planification des formations obligatoires et réglementaires. Ainsi, elle se confond très souvent dans les faits avec le plan de formation de la collectivité. Elle est, par ailleurs, peu maillée avec d'autres problématiques RH tel que l'accompagnement des mobilités et des transitions professionnelles.

Les situations sont plus contrastées dans les moyennes et grandes collectivités.

Pour certaines de ces collectivités, la formation est perçue comme un enjeu stratégique mais elle n'est pas toujours déclinée et structurée comme tel dans les faits.

Pour d'autres, notamment les organisations de taille importante (métropoles, départements et régions), les conditions de portage, les moyens et les ressources disponibles permettent l'élaboration de stratégies de développement des compétences, structurées par grandes thématiques, ciblées sur des catégories d'agents et de métiers, intégrant des objectifs de formation à court, moyen et long terme.

Dans la majorité des cas, les ambitions stratégiques peinent à être concrétisées et formalisées. Les raisons de cette difficulté sont multiples et se combinent souvent entre elles. Parmi celles qui sont les plus fréquemment citées, figurent :

→ un manque de portage, de la part des élus et élus et/ou des directions générales ;

→ un manque de chaînage entre les directions qui portent et affichent l'ambition stratégique de la formation et les services formation qui s'inscrivent plutôt dans une logique gestionnaire et opérationnelle ;

→ un manque de moyens et d'effectifs au sein des services RH ;

→ un contexte territorial caractérisé par des contraintes budgétaires, une forte incertitude et une accélération des évolutions.

Ce contexte tend à inscrire les stratégies de formation dans une logique plus adaptative qu'anticipatrice, fortement marquée encore par une approche gestionnaire de la formation.

Lors des entretiens avec les collectivités, les effets et les bénéfices des formations sur l'optimisation de la performance et de l'efficacité du service public local ont été timidement évoqués. La formation est encore peu perçue comme un levier de transformation de l'organisation.

Des stratégies de formation qui privilégient une adaptabilité à court terme

D'une façon générale, la temporalité des stratégies de formation est un élément fort de différenciation entre collectivités.

Pour une majorité de collectivités, la stratégie de formation est le plus souvent « au fil de l'eau » davantage que dans une dimension prospective sur l'évolution de l'action publique locale, des métiers et des compétences. Sur ce point, il existe une réelle dichotomie entre :

→ les grandes collectivités qui portent souvent un discours d'anticipation sans toujours le décliner en objectifs et en actions ;

→ les plus petites collectivités qui sont très peu dans une projection à terme de leurs besoins de formation.

Pour les collectivités, la formation reste avant tout un levier pour répondre à la problématique d'adaptabilité dans l'emploi, dans une logique de réactivité aux besoins immédiats de l'organisation.

À l'inverse, d'autres collectivités, moins nombreuses, ont des stratégies de formation davantage fondées sur la durée, généralement à l'échelle du mandat. Elles intègrent alors des axes en lien aux enjeux à moyen et long terme tels que la transition écologique, l'adaptation aux changements technologiques, le développement des compétences sur certains champs professionnels.

Les axes prioritaires des stratégies de formation : tendre vers une dimension plus collective

« Les orientations stratégiques sont définies par grandes thématiques liées au projet politique qui vont structurer ensuite les axes du plan de formation et se mailler avec les projets de directions et de services.

»

Même si la plupart des collectivités sont encore dans une approche très traditionnelle de la formation, le discours porté par les directrices et directeurs RH et les responsables de formations semble évoluer.

Désormais, et même si cela ne se traduit pas encore par des éléments tangibles et par une formalisation explicite dans les stratégies de formation, on observe dans une majorité de collectivités, une prise en compte accrue des dimensions collectives, organisationnelles et stratégiques de certains projets issus de la feuille de route politique.

Leur déclinaison au niveau des projets d'administration, de directions et de services, conduit à une réflexion quant aux nouveaux besoins de compétences et de formation.

Ces besoins peuvent être en lien avec les grands défis que doit relever le service public local : transitions écologique et numérique, accès aux droits et au service public local, amélioration de la relation à l'utilisateur, dématérialisation, développement du lien avec les collectifs citoyens et la participation des habitants, cohésion sociale (...) ainsi qu'à certaines « grandes causes » égalité femmes/hommes, lutte contre les discriminations, laïcité...

Aux côtés de ces grandes thématiques, se trouvent d'autres axes prioritaires tels que l'accompagnement des manageuses et managers, et la transformation des pratiques managériales, la professionnalisation de certaines pratiques professionnelles (problématique du travail en mode projet notamment), l'hygiène et la sécurité, la prévention des risques professionnels.

La mobilisation du levier formation pour soutenir le maintien dans l'emploi et les transitions professionnelles est par ailleurs un axe stratégique souvent présent dans un contexte d'allongement des carrières, de pénibilité et de vieillissement de la population des agents territoriaux.

En revanche, l'apprentissage apparaît peu couplé pour l'instant avec les stratégies de formation des collectivités. Il relève, dans la plupart des collectivités, d'un volet spécifique le plus souvent en lien avec les questions de recrutement et d'attractivité.

Les pratiques observées témoignent du fait que les nombreux changements et défis auxquels sont confrontées les collectivités, tant dans leur politique et leur mode d'action qu'en matière de dynamiques RH, tendent à jouer en faveur d'une prise en compte plus stratégique des enjeux de compétences et de formation. Ce contexte agit comme un levier qui contribue à l'émergence ou à la consolidation des stratégies de formation.

Des stratégies qui font évoluer le positionnement des services formation

Il ressort des constats d'étude que les stratégies de formation étaient et restent encore essentiellement à la main des DRH et dans une moindre mesure, des services formation eux-mêmes. En effet, les services formation apparaissent relativement en retrait dans l'élaboration des stratégies.

Pour autant, les choses évoluent avec des stratégies de formation qui, localement, ne sont plus uniquement portées et conçues par les DRH et les services formation. Leur élaboration tend à se faire sur un mode concerté et collaboratif. Elle associe d'autres services RH (recrutement, carrière, mobilité, GPEEC, santé et sécurité au travail...), la direction générale et parfois les directions métiers.

Dans ce mouvement, des collectivités prennent conscience également du fait que l'enjeu est de construire une stratégie de développement des compétences dans la durée au-delà même d'une stratégie de formation.

Pour les acteurs rencontrés, l'engagement des directions générales et opérationnelles est déterminant dans ces évolutions de même que l'instauration des conditions d'un dialogue avec les différents niveaux d'encadrement et les agents.

« L'identification des métiers en tension de recrutement et d'usure professionnelle, nous conduit à définir des stratégies en matière de parcours de formation.

»

Un rôle d'accompagnement du CNFPT mal identifié

Les collectivités expriment des niveaux d'attentes différents vis-à-vis de l'accompagnement du CNFPT en matière de stratégies de formation.

Ces différences tiennent tout d'abord à la perception qu'elles peuvent avoir du rôle du CNFPT. Certaines collectivités n'envisagent ou n'imaginent pas le rôle du CNFPT dans l'élaboration de leur stratégie. D'autres collectivités voient au contraire le CNFPT comme un partenaire en capacité de les accompagner sur une vision globale, de les mettre en réflexion sur des éléments de référence et des problématiques communes à toutes les collectivités en matière de recrutement, d'inaptitude et de reclassement, d'évolution des métiers territoriaux, de développement des compétences...

Ces deux positionnements ont en commun le fait que le CNFPT n'est pas a priori attendu sur le mécanisme et le processus même de construction et de définition de la stratégie de formation.

Le rôle du CNFPT est ainsi diversement perçu : jugé parfois peu opportun par certains pour qui cette étape stratégique relève de leur seule légitimité, ou à l'inverse décisif pour d'autres, dès lors qu'il s'agit de confronter des axes de stratégie interne avec des éléments de référence et une dialectique portés par un CNFPT en position de facilitateur. Il est souligné que ce rôle clé du CNFPT, de médiateur/facilitateur, ne peut être effectif et efficace sans une impulsion forte des directions générales et sans une évolution du positionnement du CNFPT, encore trop identifié comme un simple prestataire de formation.

«
Peu à peu,
cette dimension
de développement
des compétences
se diffuse avec
l'idée selon laquelle
la formation
n'est qu'un levier
parmi d'autres.
Avec les directions,
on essaie de plus
en plus d'être
dans un dialogue
sur les besoins
de compétences.
»



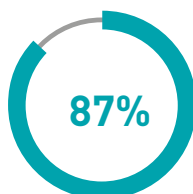
Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

- **Repositionner l'enjeu de la formation à un niveau plus stratégique et moins gestionnaire** pour intégrer les dynamiques de transition, pour anticiper les évolutions de l'environnement territorial et pour améliorer l'efficacité du service public local.
- **Partager auprès de l'ensemble des acteurs, encadrants et agents, l'enjeu stratégique de la formation tout au long de la vie en développant une culture de la formation continue.**
- **Élaborer une stratégie qui équilibre approche réactive** – la réponse aux besoins immédiats de formation – **et proactive** permettant un développement des compétences à long terme.
- **Articuler la formation avec les différentes problématiques RH** (en particulier les démarches de GPEEC) et les inscrire dans une dynamique plus globale de développement des compétences individuelles et collectives.

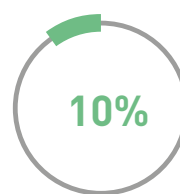
Les résultats d'enquête

Une prise en compte croissante des enjeux de formation

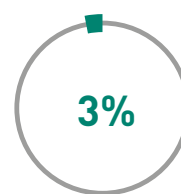
EST-CE QUE LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE FORMATION PROGRESSE AU SEIN DE VOTRE COLLECTIVITÉ ?



OUI



NON



NE SE PRONONCE PAS

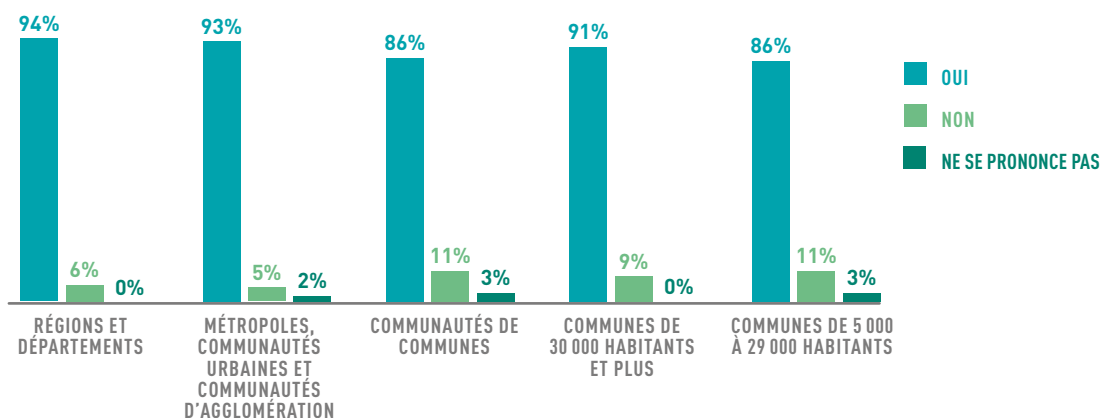
L'accroissement de la prise en compte des enjeux de formation au sein des collectivités est majeur : le niveau des réponses positives est supérieur à 85% pour l'ensemble des collectivités.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

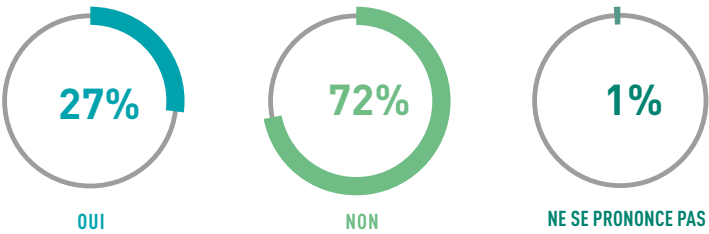
EST-CE QUE LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE FORMATION PROGRESSE AU SEIN DE VOTRE COLLECTIVITÉ ?

L'homogénéité des réponses ne permet pas de constater de différence significative quant à la progression de la prise en compte des enjeux de formation selon les types de collectivités.



Mais une faible formalisation des stratégies de formation

INDÉPENDAMMENT DU PLAN DE FORMATION, VOTRE COLLECTIVITÉ DISPOSE-T-ELLE D'UNE RÉELLE STRATÉGIE ET POLITIQUE FORMALISÉES DANS UN DOCUMENT PARTICULIER ?

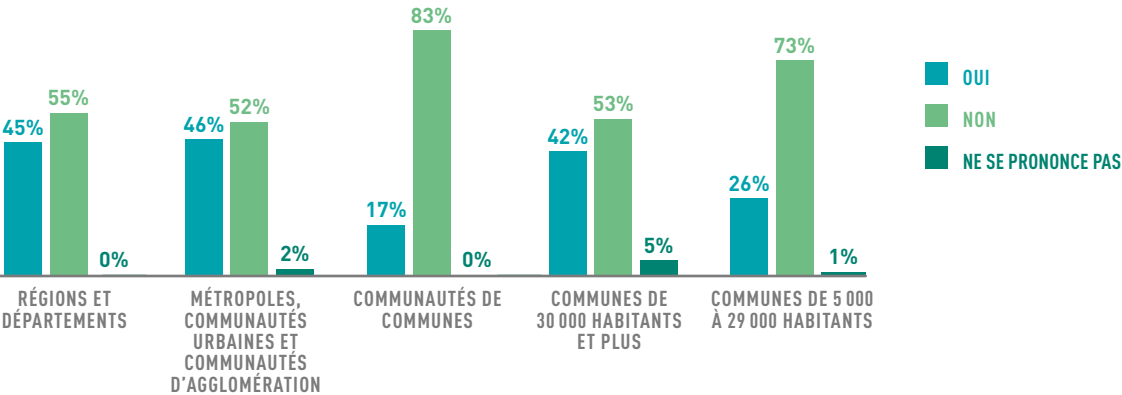


Seules 27% des collectivités interrogées déclarent disposer d'une réelle stratégie et politique de formation formalisées en tant que telles.

Différenciation des réponses selon les types de collectivités

INDÉPENDAMMENT DU PLAN DE FORMATION, VOTRE COLLECTIVITÉ DISPOSE-T-ELLE D'UNE RÉELLE STRATÉGIE ET POLITIQUE DE FORMATION FORMALISÉES DANS UN DOCUMENT PARTICULIER ?

Les différenciations sont importantes selon la taille et les types de collectivités. En particulier, les métropoles, communautés de communes et communautés d'agglomération (46%) et les communes de plus de 30 000 habitants (42%) sont plus nombreuses à disposer d'une stratégie et d'une politique de formation formalisées. À l'inverse, les communautés de communes ont un faible niveau de formalisation.



L'impact des facteurs internes sur les stratégies de formation : une prédominance des problématiques individuelles

POUVEZ-VOUS INDICHER L'IMPACT DES FACTEURS INTERNES SUIVANTS SUR VOTRE STRATÉGIE/POLITIQUE DE FORMATION ?

Les collectivités déclarant disposer d'une réelle stratégie et politique de formation identifient trois facteurs principaux d'impact :

- les besoins liés à l'activité professionnelle (ce facteur a un impact fort pour 73% des répondants) ;
- le déroulement de carrière (ce facteur a un impact fort pour 56% des répondants) ;
- l'intégration des nouveaux arrivants (ce facteur a un impact fort pour 55% des répondants).

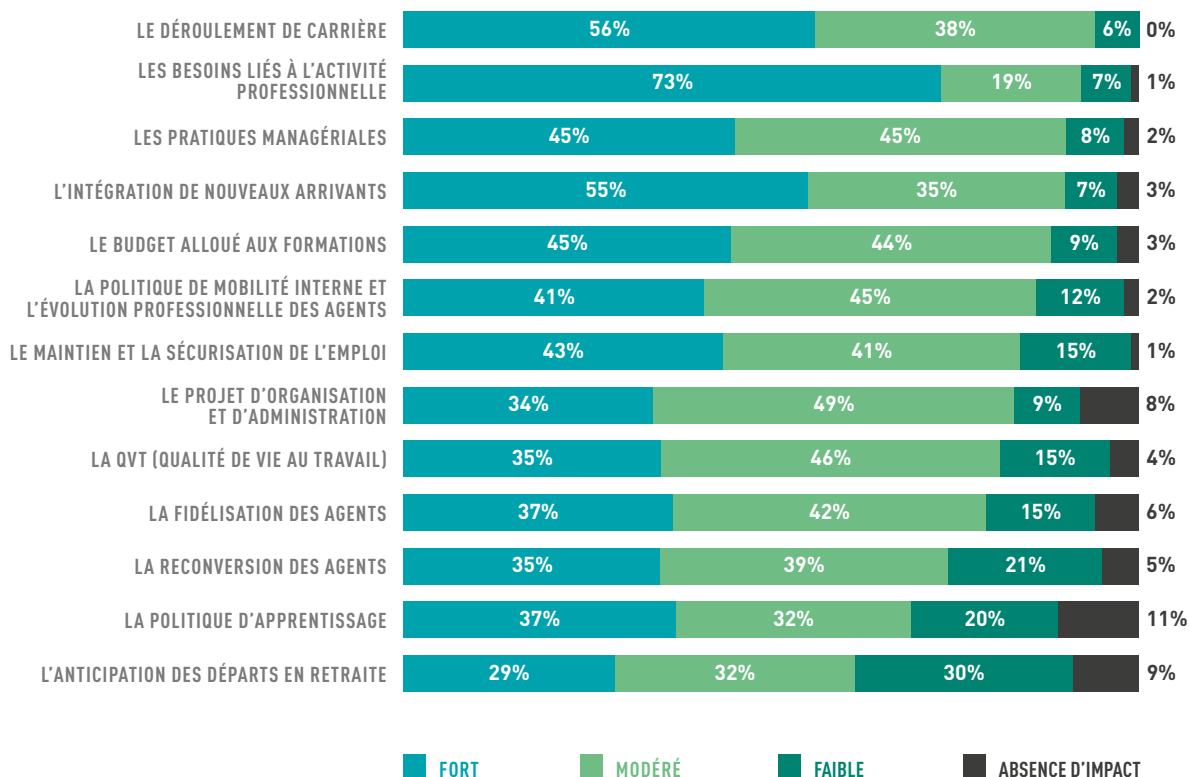
Ces trois facteurs sont prédominants quel que soit le type de collectivité interrogée.

Le projet d'organisation et d'administration semble avoir un impact mitigé sur les stratégies de formation. 34% des collectivités répondantes estiment que son impact est fort mais 17% d'entre elles considèrent qu'il est faible ou inexistant.

Alors que l'attractivité des collectivités, à travers la QVT, la fidélisation des agents, l'évolution professionnelle des agents, l'anticipation des départs à la retraite prévue d'ici 2030 et la reconversion des agents, sont des enjeux RH de premier ordre, ces facteurs semblent impacter les stratégies de formation dans une moindre mesure.

- La fidélisation des agents a un impact fort pour 37% des collectivités répondantes ;
- la QVT et la reconversion des agents ont chacune des impacts forts pour 35% des collectivités répondantes ;
- l'anticipation des départs à la retraite a un impact fort pour 29% des collectivités répondantes.

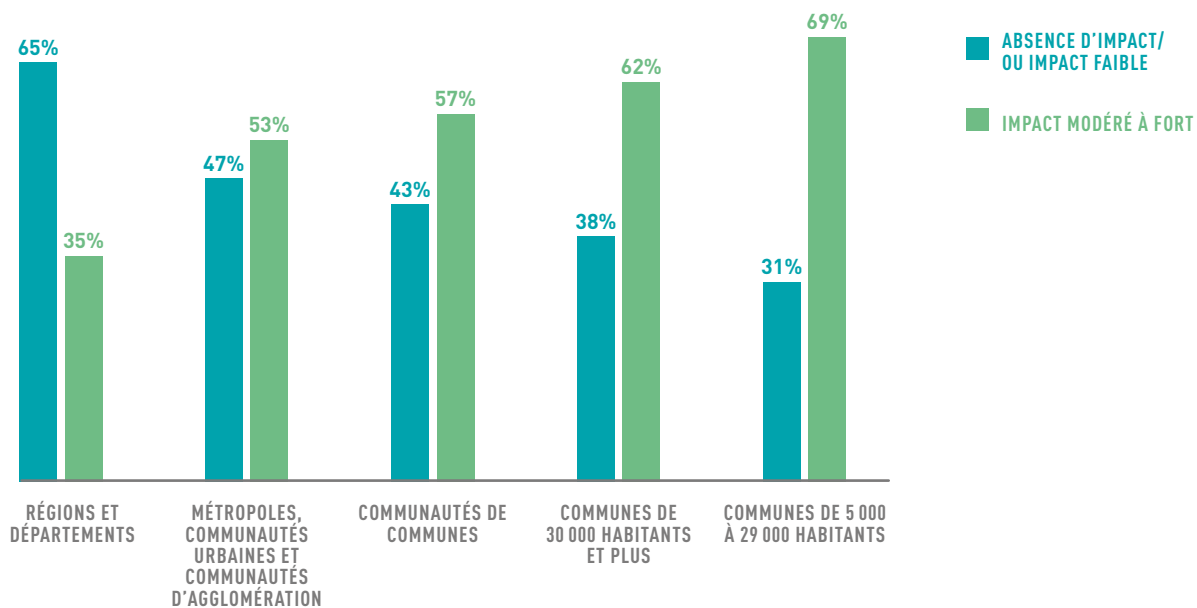
Ces différents facteurs semblent influencer de façon homogène les stratégies de formation quel que soit le type de collectivité. Toutefois, l'anticipation des départs à la retraite a un impact qui varie selon le type de collectivité.





Différenciation des réponses selon les types de collectivités

L'ANTICIPATION DES DÉPARTS À LA RETRAITE



Deux difficultés majeures dans l'élaboration des stratégies de formation : la contrainte des ressources et l'anticipation des besoins de compétences

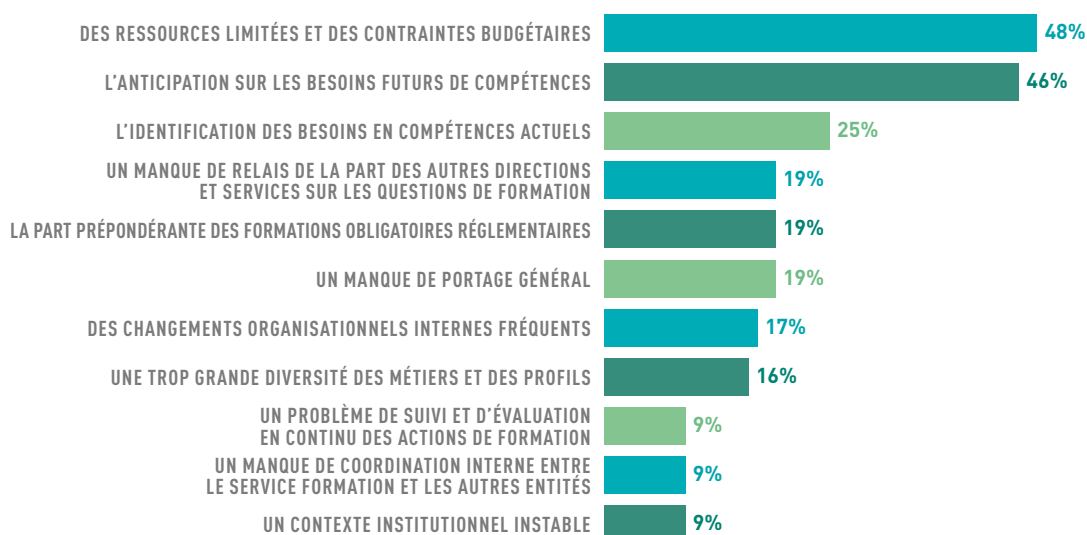
DANS L'ÉLABORATION DE VOTRE STRATÉGIE DE FORMATION, QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS QUE VOUS RENCONTREZ ?

Les collectivités rencontrent deux catégories de difficultés principales dans l'élaboration de leur stratégie de formation à savoir :

→ les ressources limitées et les contraintes budgétaires (48%);

→ l'anticipation sur les besoins futurs de compétences (46%).

25% des collectivités déclarent que l'identification des besoins en compétences actuels est également problématique. Les niveaux de réponses distinguent nettement un ensemble de difficultés (entre 16% et 19% de taux de réponse) qui relève des conditions organisationnelles : un manque de relais par les directions et de portage cumulent chacune 19% de taux de réponse ; les changements organisationnels fréquents représentent ensuite 17% des réponses.

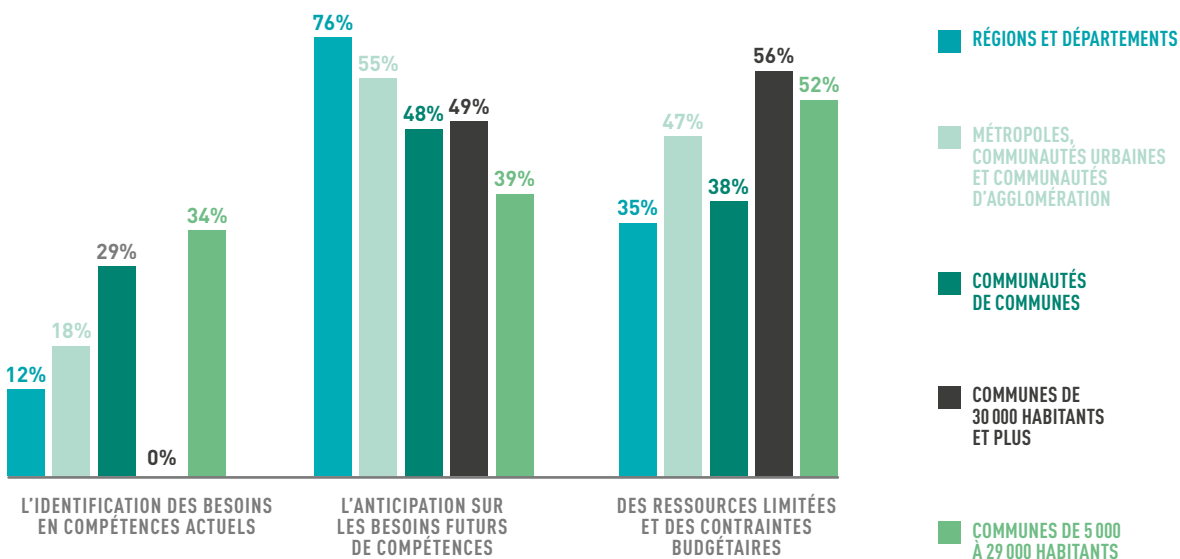




Différenciation des réponses selon les types de collectivités

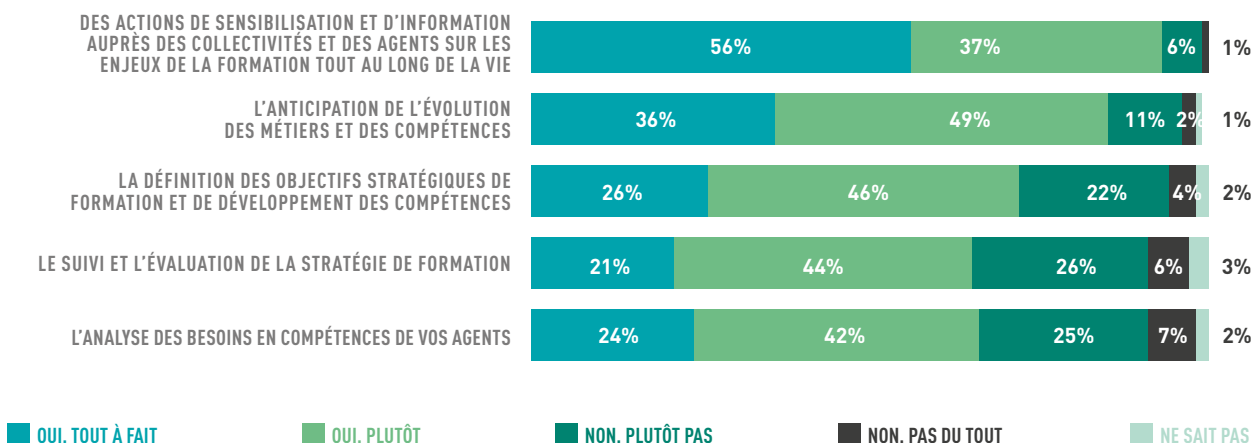
DANS L'ÉLABORATION DE VOTRE STRATÉGIE DE FORMATION, QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS QUE VOUS RENCONTREZ ?

Pour les trois principales difficultés rencontrées par les collectivités dans l'élaboration de leurs stratégies de formation, les niveaux varient assez fortement en fonction du type de collectivité. D'après les réponses, on peut notamment faire l'hypothèse que plus une organisation territoriale est importante, plus il apparaît complexe d'anticiper sur les besoins futurs en compétences.



Un accompagnement du CNFPT attendu pour donner un cadre de référence aux stratégies de formation

SELON VOUS, LE CNFPT VOUS APPARAÎT-IL LÉGITIME POUR VOUS ACCOMPAGNER SUR VOTRE STRATÉGIE DE FORMATION ET NOTAMMENT CONCERNANT :



Dans l'accompagnement du CNFPT à l'élaboration de leur stratégie de formation, les collectivités expriment deux attendus principaux :

- des actions de sensibilisation/information sur les enjeux de la formation tout au long de la vie : 56% des collectivités jugent le CNFPT comme tout à fait légitime et 37% comme plutôt légitime ;
- l'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences : 36% des collectivités jugent le CNFPT comme tout à fait légitime et 49% comme plutôt légitime.

L'attendu des collectivités vis-à-vis du CNFPT est plus réduit dès lors que l'on évoque le process même des étapes opérationnelles d'élaboration de la stratégie :

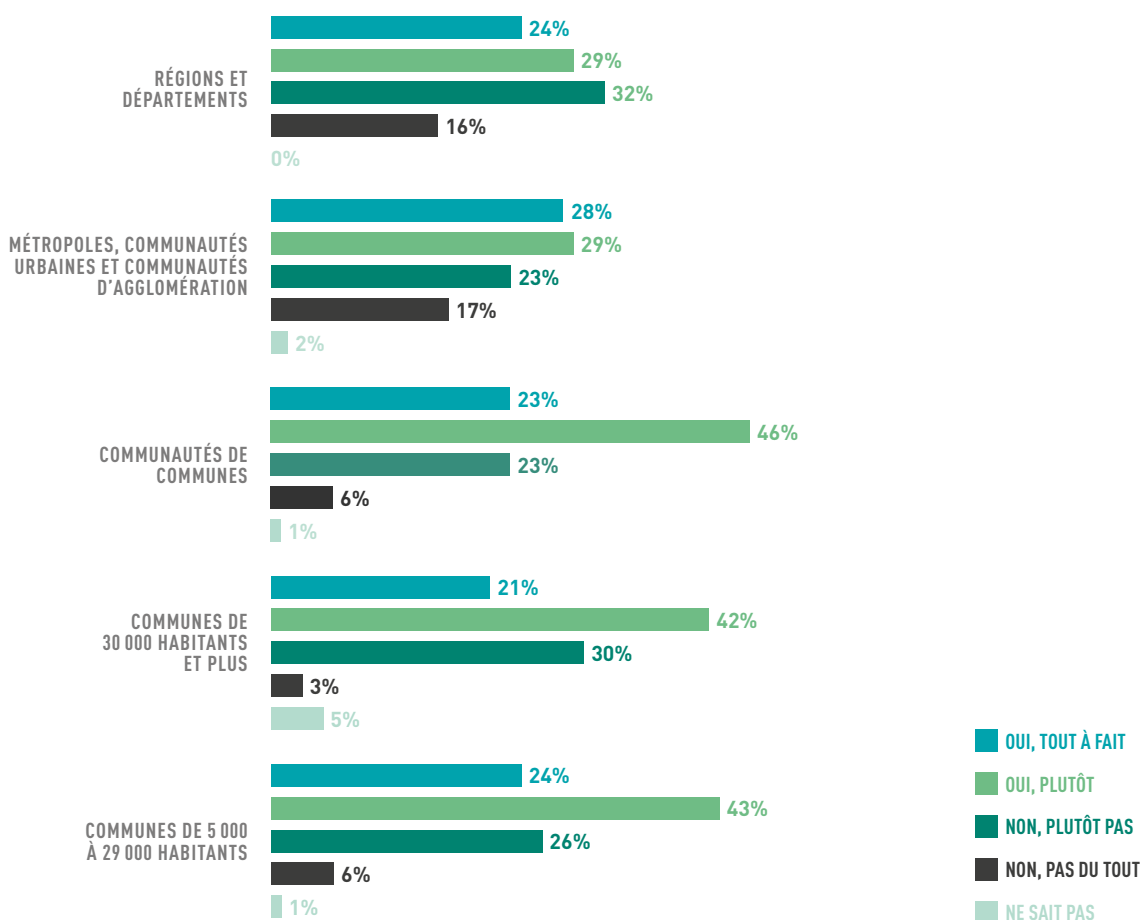
- la définition des objectifs stratégiques de formation et de développement des compétences : les collectivités estiment que le CNFPT n'est pas ou plutôt pas légitime sur cet accompagnement pour respectivement 4% et 22% des réponses ;
- le suivi et l'évaluation de la stratégie de formation et de développement des compétences : le CNFPT n'est pas ou plutôt pas légitime sur cet accompagnement pour respectivement 6% et 26% des réponses ;
- l'analyse du besoin de compétences des agents : le CNFPT n'est pas ou plutôt pas légitime sur cet accompagnement pour respectivement 7% et 25% des réponses.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

L'ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES DE VOS AGENTS

Il y a très peu de différence dans les taux de réponse quels que soient les types de collectivités. L'ordonnancement des attendus est donc plutôt homogène entre collectivités.



Axe 2 L'analyse des besoins de compétences et de formation : un process complexe à mettre en œuvre

Dans un processus global de formation, cette phase d'identification et d'analyse des besoins de compétences et de formation est un maillon essentiel du lien et de la cohérence entre la stratégie et le plan de formation.

Les collectivités opèrent-elles une distinction entre besoins de compétences et besoins de formation ? Comment se construit en interne une dynamique d'écoute, de recensement et d'analyse des besoins de compétences et de formation ? Avec quels moyens et avec quels outils ? Cette dynamique se structure-t-elle sur un mode partagé avec différents acteurs et notamment les encadrants et les agents ? Est-elle orientée selon une visée proactive et prospective en lien à l'évolution des environnements et des métiers territoriaux ?



Les principaux constats

L'analyse des besoins de compétences et de formation : des process qui se confondent

Ces deux objets d'analyse, besoins de compétences et besoins de formation, tendent bien souvent à se confondre dans les propos des acteurs comme dans les pratiques de formation observées.

Cette absence de distinction a priori, n'est pas tant liée semble-t-il à une méconnaissance de la différence entre ces deux approches qu'à la difficulté de pouvoir conduire ces deux processus de façon distincte et complémentaire pour une majorité de collectivités.

Certaines collectivités font clairement la différence entre ces deux aspects. Elles font observer que la formation est une réponse parmi d'autres aux besoins de compétences de l'organisation. À l'instar et en lien au plan de formation, certaines élaborent et formalisent des plans de développement des compétences.

Au final, dans les pratiques, l'analyse des besoins de compétences en tant que telle apparaît assez peu mise en œuvre.

L'une des raisons qui explique ce constat tient au fait que l'approche par la compétence et leur identification à l'échelle individuelle et collective par champs d'action publique, sont peu dé-

ployées ou en cours de déploiement dans une majorité d'organisations territoriales. Or, cette approche par la compétence est bien le corollaire nécessaire à la conduite d'une réflexion sur les facteurs d'évolution et les besoins à plus ou moins long terme.

Une seconde raison tient aux moyens et ressources dédiés à cette analyse. Comme le soulignent les acteurs rencontrés, l'analyse des besoins de compétences nécessite effectivement l'appréhension de nombreux facteurs d'évolution à la fois généraux à la territoriale mais aussi situés par rapport au caractère singulier de l'organisation. Elle mobilise du temps, des moyens en personnels, des outils et méthodes ainsi que la contribution croisée de nombreux acteurs (responsables formation, référentes et référents GPEEC, responsables métiers, agents...).

Par ailleurs, la conduite de cette analyse est perçue comme relevant davantage du périmètre d'expertise des directions métiers que des services RH. À tout le moins, les acteurs considèrent qu'elle devrait être un objet partagé entre directions métiers et services RH (principalement les services GPEEC). Dans une pratique vertueuse, cette analyse préalable pourrait ensuite décliner une analyse des besoins de formation et des plans de formation par directions.

Au final, peu de collectivités disposent de cette ingénierie et de ces ressources à l'exception parfois des plus importantes.

Les acteurs reconnaissent l'importance de cette analyse des besoins de compétences mais aussi le manque de moyens qu'ils peuvent y consacrer alors même qu'elle devrait contribuer à d'autres démarches RH : recrutement, gestion des mobilités et transitions professionnelles, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...

L'analyse des besoins de formation : une pratique commune à l'ensemble des collectivités mais un process dont la structuration est toutefois très variable

L'analyse des besoins de formation et la part plus ou moins grande accordée en amont aux besoins de compétences révèlent une grande diversité de pratiques selon les collectivités. Quoi qu'il en soit, l'analyse des besoins de formation est la pratique la plus largement répandue parmi elles.

Lorsqu'ils existent, les process de recueil et d'analyse des besoins ont des niveaux de formalisation très différents selon les collectivités.

Dans la majorité des cas, ils se fondent principalement sur un recueil et l'ordonnement des besoins de formation individuels et/ou collectifs exprimés par les agents et leurs encadrants.

Dans les collectivités où la fonction formation est assurée par les secrétaires de mairie, la priorité est le plus souvent donnée au recensement des formations obligatoires et aux formations nécessaires au déroulement de carrière des agents.

Le recensement de ces besoins se fait le plus souvent à l'échelle individuelle lors de l'entretien professionnel. À ce titre, des collectivités organisent des temps de sensibilisation de leurs manageuses et managers sur l'importance du volet formation dans le cadre de ce rendez-vous annuel.

Si, dans de nombreuses organisations, l'appréciation des besoins collectifs relève principalement de la somme des besoins individuels exprimés par les agents ou leurs encadrants, dans d'autres (notamment les plus importantes) elle peut aussi découler d'un recensement, d'un diagnostic partagé et coconstruit, impliquant des référentes et référents RH (chargés de formation, de recrutement, de GPEEC) et des directions métiers.

Sur ce mode collectif toujours, les pratiques de dialogue de gestion engagé entre les services RH et les directions progressent et comprennent de plus en plus un volet formation.

Il est à noter que ce recensement peut faire l'objet d'étapes d'arbitrage en fonction des axes de la stratégie RH, des moyens budgétaires, des priorités entre besoins collectifs et individuels de formation.

Cette approche globale et collective reste peu présente hormis dans les collectivités importantes. Pour les collectivités qui ne disposent pas de services RH encore spécialisés, l'analyse des besoins de formation nécessiterait à leur sens, plus d'accompagnement du CNFPT et des CDG, et le déploiement de démarches mutualisées entre collectivités.

«
Pour faire cette analyse des besoins de compétences, encore faudrait-il que l'on dispose d'un référentiel des compétences et principalement des compétences socles, d'une cartographie des métiers. C'est un travail énorme qui n'est pas fait.
»



Les directions métiers n'ont pas toujours la vision prospective de leurs besoins de compétences et de formation. C'est difficile pour elles de se projeter quand elles sont dans l'action immédiate.



Des analyses qui portent essentiellement sur les besoins à court terme

Ces pratiques ont en commun d'avoir le plus souvent une vision centrée sur les besoins à court terme et assez peu prospective. L'anticipation des changements à venir et l'analyse des facteurs d'évolution en lien avec l'employabilité des agents et les besoins de compétences/formation s'avèrent complexes. Elles ne peuvent reposer que sur les seuls services RH et formation, et devraient pouvoir associer les directions métiers qui sont parfois elles-mêmes confrontées à cette difficulté d'anticipation quant à l'évolution des métiers et des compétences.

Le manque de moyens et d'outils adaptés (notamment des SIRH composés de modules communiquant entre eux : entretiens professionnels, recueil des besoins de formation, plan de formation), une vision prospective limitée, sont les principaux freins évoqués par les acteurs interrogés concernant leurs pratiques d'analyse des besoins.

Développer une expertise globale sur l'analyse des besoins de compétences et de formation

Majoritairement, les directions des ressources humaines indiquent que cette étape d'analyse des besoins de compétences et de formation relève de process internes, d'une responsabilité qui leur est propre et d'une action dont la maîtrise fonde leur légitimité. À ce titre, elles sont assez peu en demande d'appui et d'accompagnement externes.

C'est en revanche à un niveau davantage « macro » qu'elles expriment des attentes pour disposer d'éléments de référence et de contexte sur l'évolution des champs professionnels, des métiers et des compétences, pour développer leur expertise sur l'approche par les compétences, l'ingénierie de formation, l'analyse de besoins.



On a un outil formation mais il n'est pas ouvert aux directions.



On procède à l'ancienne, avec des formulaires à remplir.





Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

→ **Conduire des process d'analyse des besoins de compétences et de formation indépendamment des offres de formation existantes.**

Les pratiques observées montrent que nombre de collectivités (notamment petites et moyennes) tendent à identifier leurs besoins de compétences et de formation essentiellement en référence aux offres de formation disponibles – en l'occurrence et principalement l'offre catalogue du CNFPT – plutôt que sur un véritable recueil et une analyse de besoins.

→ **Engager des démarches de diagnostic prospectif des besoins en associant les responsables métiers.**

Les responsables métiers, de par leur expertise, sont en prise avec ces dynamiques d'évolution des modes de conduite de l'action publique locale et sont les plus à même d'anticiper la manière dont ces évolutions impactent les activités, les conditions d'exercice et les besoins de professionnalisation des agents.

→ **Renforcer l'engagement des encadrants dans l'identification des besoins de compétences et dans la définition du parcours de formation de leurs agents.**

L'évaluation des besoins de compétences et de formation est un acte managérial qui a toute sa place dans un dialogue encadrant/agent, notamment lors de l'entretien professionnel.

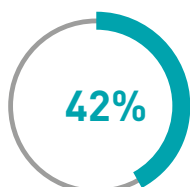
→ **Mieux identifier les besoins en compétences comportementales.**

Les *soft skills* telles que l'agilité, l'adaptabilité, la curiosité, la créativité, la communication, l'écoute (...), sont de plus en plus mises en avant pour adapter les postures professionnelles à l'accélération et à la complexité des transformations des environnements de travail. Bien que plus difficilement définissables et appréhendables a priori que les besoins en compétences techniques et les savoir-faire, ces compétences interrogent les collectivités sur leurs modes d'identification et d'acquisition.

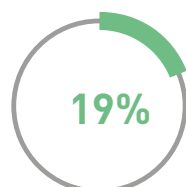
Les résultats d'enquête

Des pratiques de recueil dans une majorité de collectivités

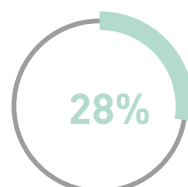
VOTRE COLLECTIVITÉ PRATIQUE-T-ELLE UN RECUEIL ET UNE ANALYSE DES BESOINS DE COMPÉTENCES ET DE FORMATION ?



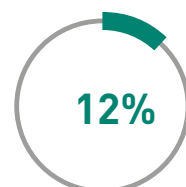
OUI,
DE FAÇON RÉGULIÈRE
ET GLOBALE



OUI, DE FAÇON RÉGULIÈRE
MAIS CIBLÉE (SELON
CERTAINS PROFESSIONNELS,
SELON CERTAINES
CATÉGORIES D'AGENTS...)



OUI, MAIS
OCCASIONNELLEMENT



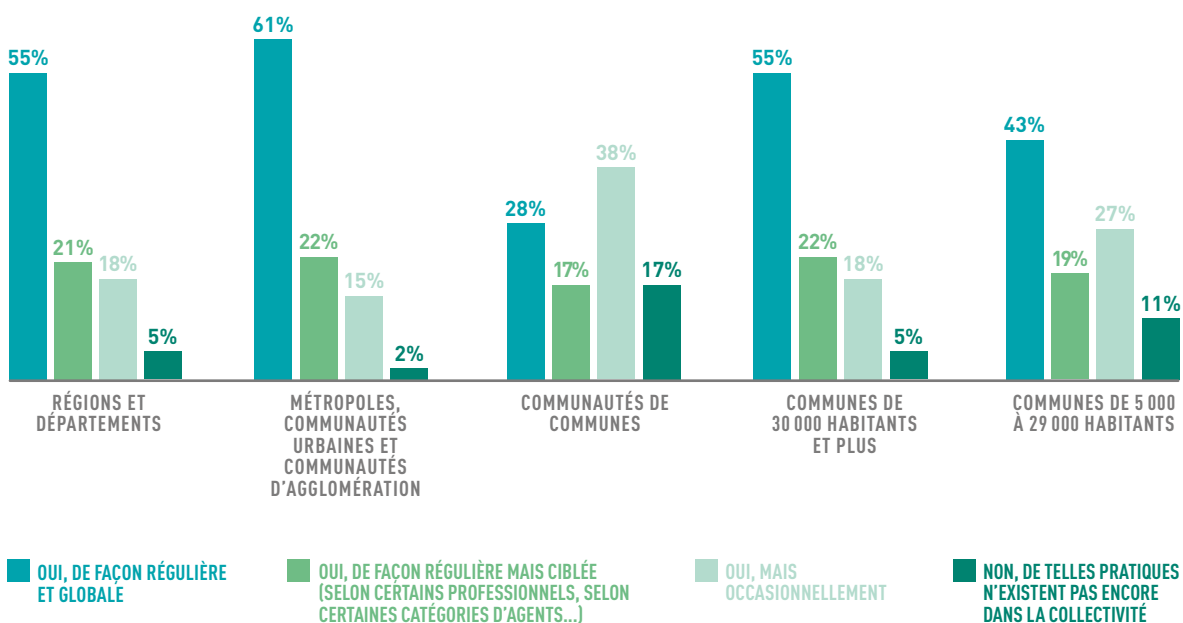
NON, DE TELLES
PRATIQUES N'EXISTENT
PAS ENCORE DANS
LA COLLECTIVITÉ

61% des collectivités ont une pratique régulière de recueil des besoins de compétences et de formation et 28% une pratique occasionnelle. Le recueil se fait majoritairement de façon globale et non ciblée sur des champs professionnels ou des catégories d'agents.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Ce sont dans leur majorité les régions, départements, métropoles, CU, CA et communes de plus de 30 000 habitants, qui ont des pratiques de recueil régulières et globales. Ce même groupe de collectivités pratique assez peu ce recueil de façon ciblée et sectorielle. Les communautés de communes et les communes de 5 000 à 29 999 habitants pratiquent ce recueil de façon moindre et plus occasionnellement.

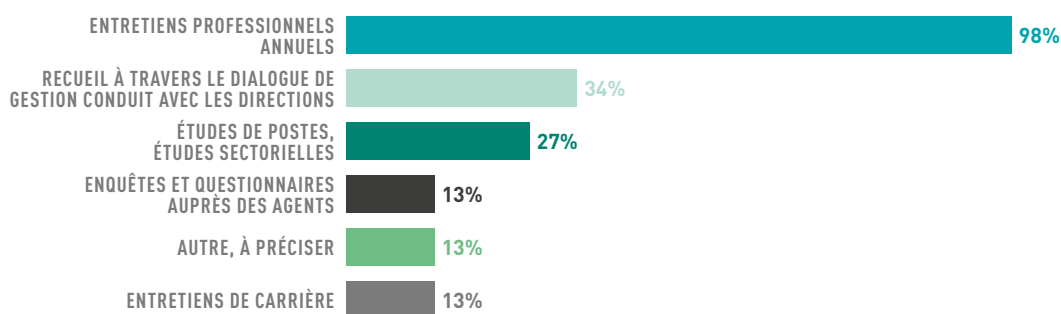


Un recueil des besoins de formation principalement effectué à l'échelle individuelle via les entretiens professionnels

QUELS SONT LES PRINCIPAUX OUTILS OU MÉTHODES UTILISÉS PAR VOTRE COLLECTIVITÉ POUR IDENTIFIER LES BESOINS EN FORMATION DE VOS AGENTS ?

L'entretien professionnel s'impose presque exclusivement comme le principal moyen de recueil des besoins de formation. Le dialogue de gestion figure au deuxième rang des pratiques de recueil. Les études de poste et les études sectorielles sont également des outils cités par 27% des collectivités.

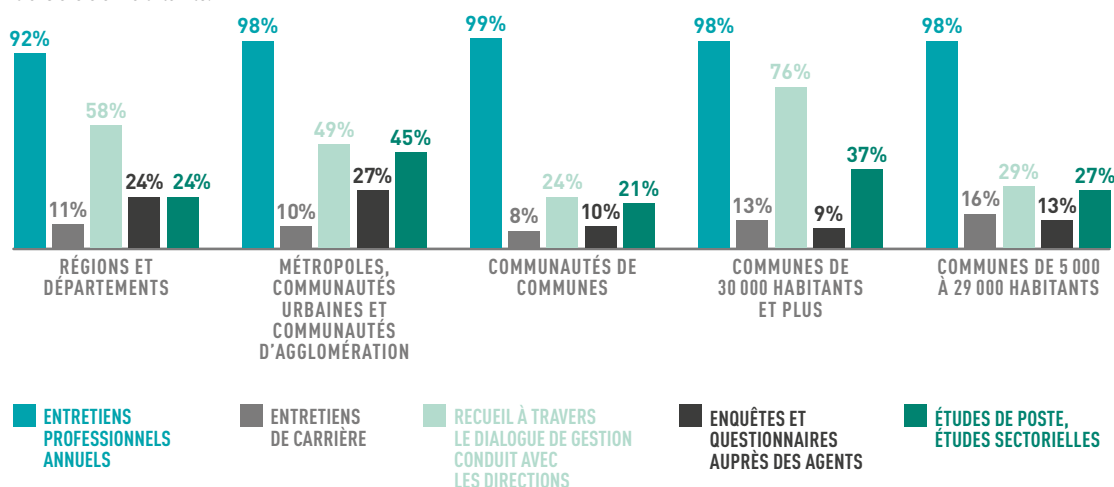
Parmi les autres outils ou méthodes utilisés figurent notamment les demandes des agents, l'offre catalogue du CNFPT et les entretiens individuels dédiés aux besoins de formation.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

QUELS SONT LES PRINCIPAUX OUTILS OU MÉTHODES UTILISÉS PAR VOTRE COLLECTIVITÉ POUR IDENTIFIER LES BESOINS EN FORMATION DE VOS AGENTS ?

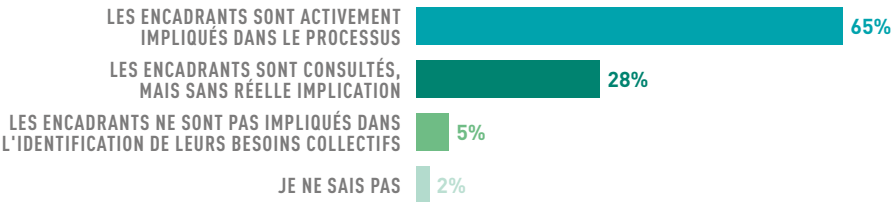
L'entretien professionnel est le mode privilégié de recueil des besoins de formation, quels que soient les types de collectivités. Le dialogue de gestion est le deuxième mode le plus usité mais il reste surtout une pratique des communes de plus de 30 000 habitants.



Près des deux tiers des collectivités impliquent leurs encadrants dans l'identification des besoins de formation

DANS QUELLE MESURE LES ENCADRANTS SONT-ILS IMPLIQUÉS DANS L'IDENTIFICATION COLLECTIVE DES BESOINS EN FORMATION DE LEURS DIRECTIONS ET SERVICE ?

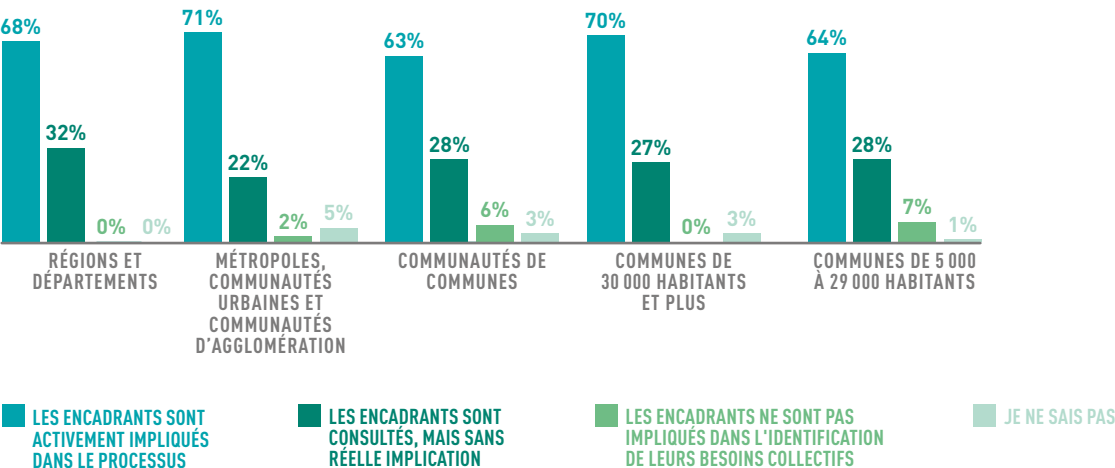
93% des collectivités indiquent que les encadrants participent effectivement à cette identification des besoins en formation, 65% d'entre elles évoquent une implication active et 28% font référence à une simple consultation. Seules, 5% des collectivités interrogées déclarent que les encadrants ne sont pas impliqués dans le processus d'identification collective des besoins en formation de leurs directions et services.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

DANS QUELLE MESURE LES ENCADRANTS SONT-ILS IMPLIQUÉS DANS L'IDENTIFICATION COLLECTIVE DES BESOINS EN FORMATION DE LEURS DIRECTIONS ET SERVICES ?

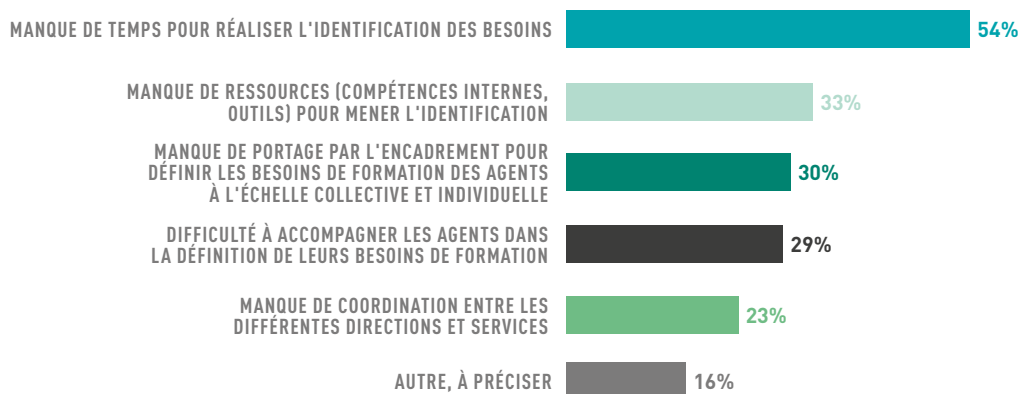
Nous ne constatons pas de différence significative selon le type de collectivité interrogée.



Un recueil des besoins de formation rendu difficile par le manque de temps

QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE COLLECTIVITÉ DANS L'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION DE VOS AGENTS ?

Le manque de temps afin de réaliser l'identification des besoins est la principale difficulté citée par 54% des collectivités, suivi par une deuxième série de difficultés à savoir : le manque de ressources (33%), le manque de portage par l'encadrement pour définir les besoins de formation des agents à l'échelle collective et individuelle (30%), la difficulté à accompagner les agents dans la définition de leurs besoins de formation (29%).

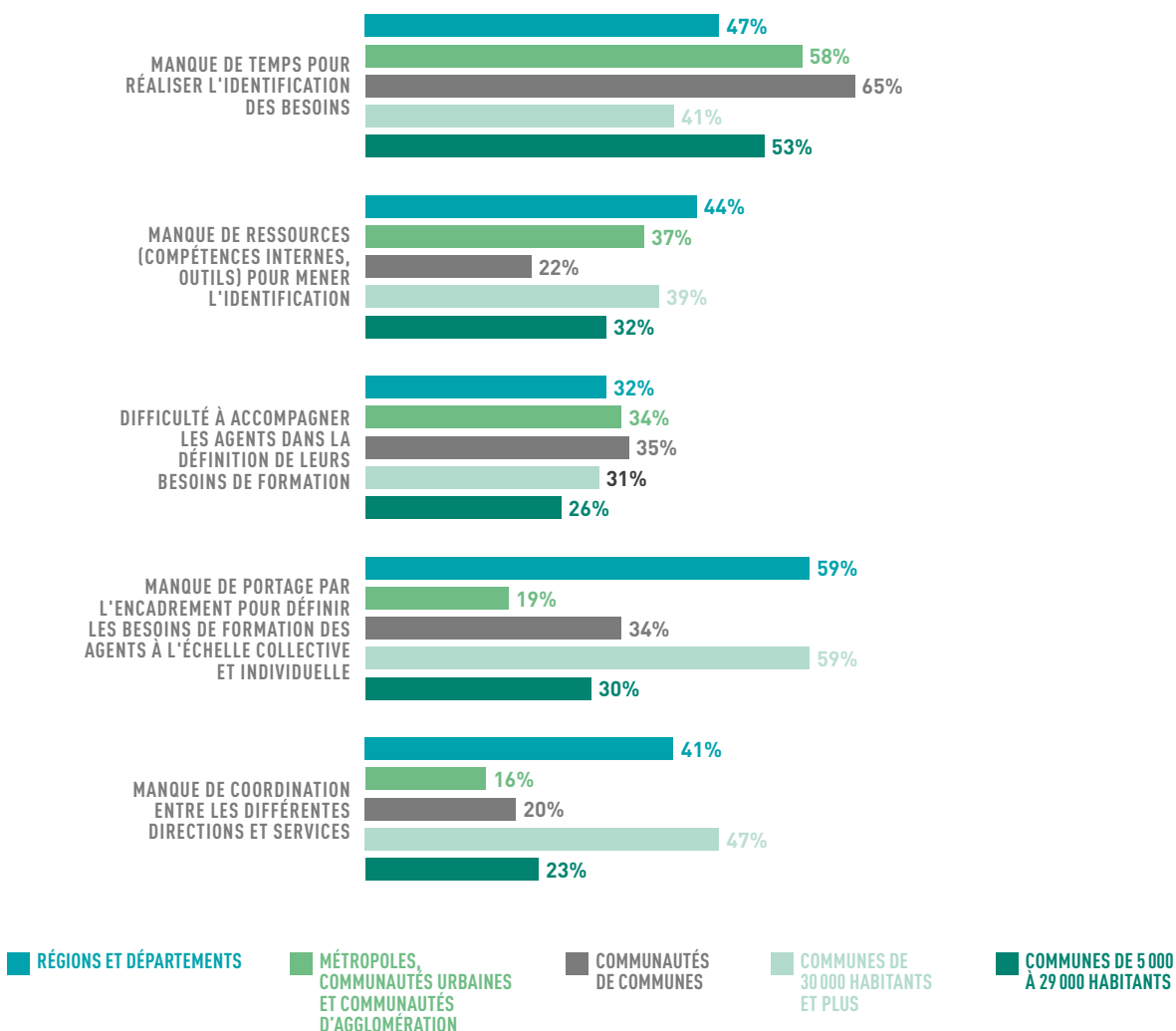




Différenciation des réponses selon les types de collectivités

QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE COLLECTIVITÉ DANS L'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION DE VOS AGENTS ?

Quels que soient les types de collectivités, le manque de temps (54%) et de ressources (33%) sont les principaux freins évoqués dans l'identification des besoins en formation. Vient ensuite en troisième difficulté, un manque de portage par l'encadrement dans les process de recueil. Ce manque de portage est plus particulièrement fléché par les régions, départements et communes de plus de 30 000 habitants. Le manque de coordination entre les différentes directions et les services RH, est une difficulté « secondaire » (23% des réponses) mais qui est plus particulièrement signalée par les plus grosses organisations : régions, départements et communes de plus de 30 000 habitants.

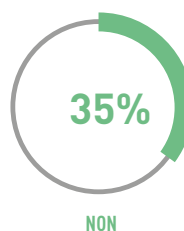


Un niveau de maîtrise et de structuration très disparate des process d'analyse des besoins de compétences et de formation

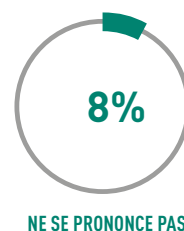
DIRIEZ-VOUS DANS VOTRE COLLECTIVITÉ QUE LES PRATIQUES EN LIEN À L'ANALYSE DES BESOINS DES COMPÉTENCES ET DE FORMATION SONT DAVANTAGE MAÎTRISÉES ET STRUCTURÉES ?



OUI



NON



NE SE PRONONCE PAS

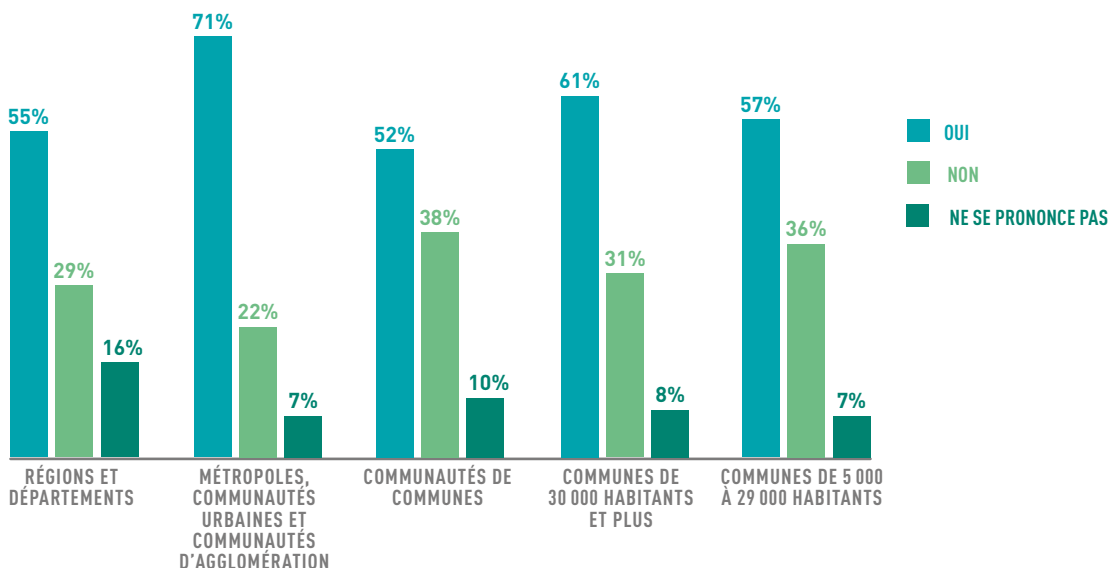
57% des collectivités déclarent davantage maîtriser l'analyse des besoins de compétences et de formation. 35% pensent l'inverse.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

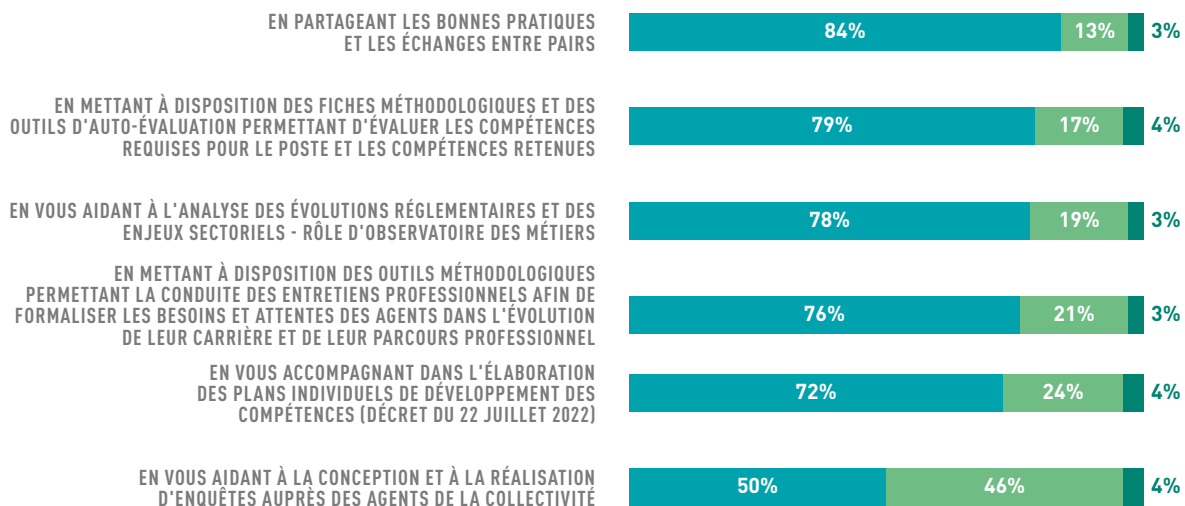
DIRIEZ-VOUS DANS VOTRE COLLECTIVITÉ QUE LES PRATIQUES EN LIEN À L'ANALYSE DES BESOINS DES COMPÉTENCES ET DE FORMATION SONT DAVANTAGE MAÎTRISÉES ET STRUCTURÉES ?

Sur cette variable, les réponses ne différencient pas des types de collectivités en particulier. C'est donc l'ensemble des collectivités, quels que soient leurs types, qui se retrouve dans cet équilibre. Signalons toutefois que les métropoles, communautés de communes, communautés d'agglomération et communes de plus de 30 000 habitants se déclarent le plus en maîtrise sur ces process d'analyse.



Un appui attendu du CNFPT pour mieux appréhender le cadre global des process d'analyse

CONCERNANT L'ÉVALUATION DES BESOINS EN FORMATION, LE CNFPT VOUS APPARAÎT-IL LÉGITIME POUR VOUS ACCOMPAGNER :



Les collectivités attendent le CNFPT et le reconnaissent comme légitime pour :

- capitaliser et animer un partage des bonnes pratiques entre pairs (84% des réponses);
- mettre à disposition des méthodes et outils d'analyse des besoins de compétences (79% des réponses);
- les aider à contextualiser et à analyser l'évolution des champs professionnels et des métiers territoriaux (78% des réponses).

La relative homogénéité des taux de réponse (elles varient entre 72 et 84%) indique que le périmètre de légitimité du CNFPT fait relativement consensus pour une majorité des collectivités. En revanche, l'aide à la conception et à la réalisation d'enquêtes internes fait exception à cette homogénéité, les réponses des collectivités (46% de non, 50% de oui) se partagent presque à égalité.

Quels qu'ils soient, ces attendus sont relativement identiques selon les types de collectivités, dès lors qu'il n'apparaît pas ou peu de différenciation entre leurs réponses.

Axe 3 Le plan de formation : un outil structurant des politiques de formation des collectivités

Le plan de formation est-il désormais une pratique de formation commune à l'ensemble des collectivités ? Comment les collectivités s'emparent-elles du plan de formation : est-il un levier au service d'une structuration des stratégies de formation ou un outil, peu agile, imposé par le cadre réglementaire ? Qui participe à son élaboration et selon quels modes ?



Les principaux constats

Une pratique désormais commune à l'ensemble des collectivités

Dès lors que le plan de formation repose sur des obligations réglementaires anciennes maintenant¹, sa réalisation est une pratique commune et installée dans les collectivités. Le plan de formation fait consensus et son usage n'est pas remis en cause dans les propos des acteurs rencontrés.

Dans certaines collectivités, l'absence de plan de formation fait plutôt figure d'exception ou « d'incident » lié à un problème ponctuel de moyens et de ressources ou à un événement particulier (période du COVID, démarche en cours de mutualisation de la DRH...).

Ce qui est plus majoritairement facteur de différence, selon les collectivités, c'est l'existence ou non d'une stratégie de formation, plus ou moins formalisée comme on a pu l'observer, et son couplage avec le plan de formation. Le maillage entre stratégie de formation, analyse des besoins de compétences - formation, et leur traduction en plan de formation reste un modèle théorique vertueux. La réalité de ce

continuum est à la fois variable dans les faits et un facteur déterminant dans la structuration du plan de formation.

Beaucoup des collectivités rencontrées tendent d'ailleurs à ne pas distinguer la stratégie de formation du plan de formation. Pour elles, le plan de formation est l'expression même de la stratégie de formation de la collectivité.

Une dimension principalement gestionnaire

Qu'il soit couplé, adossé ou non à une stratégie de formation formalisée, le plan de formation est appréhendé par la grande majorité des collectivités rencontrées comme un outil structurant dans la mise en œuvre de leur politique de formation.

Au-delà de son caractère réglementaire et obligatoire, le plan de formation est envisagé par les acteurs comme un outil de prévision qui permet d'établir, le plus fréquemment sur un mode pluriannuel n'excédant que rarement trois années, une feuille de route afin de planifier les actions de formation de leurs agents.

¹ Notamment, les lois du 12 juillet 1984 relatives à la formation des agents de la fonction publique territoriale complétant celles du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, les lois de février et décembre 2007, décembre 2014...

Dans cette planification, le plan de formation apparaît comme un instrument de pilotage financier nécessaire aux arbitrages et à la priorisation dans le temps des actions de formation. Il permet ensuite de suivre son niveau de réalisation et d'établir des bilans réguliers.

Dans les pratiques observées, les plans de formation ont majoritairement cette dimension planificatrice, programmatique et gestionnaire. Pour autant, dans les faits, leur élaboration est très souvent le point de départ pour interroger la stratégie de formation de la collectivité et pour contribuer, à la suite, à sa formalisation.

Des niveaux de formalisation très différents

Les plans de formation ont des niveaux de formalisation et de structuration très différents qui, là encore, dépendent :

→ des outils, des ressources et des moyens dont disposent les collectivités ;

→ du degré de prise en compte des enjeux stratégiques et des conditions de portage de la politique de formation de la collectivité.

Déjà déterminants sur les axes 1 et 2 de l'étude, ces facteurs expliquent que le plan de formation puisse prendre des formes très opposées allant d'un simple tableau Excel à un document plus complet adossant les besoins de formation aux grandes orientations stratégiques.

Leur structure combine différentes approches :

→ la grande majorité des plans de formation consolide la somme des besoins recensés avec des entrées qui reprennent la typologie « classique » des actions de formation : les formations d'intégration et de professionnalisation, les formations de perfectionnement, les préparations aux concours et examens professionnels, les formations aux savoirs fondamentaux, les formations personnelles (bilans professionnels, validation des acquis de l'expérience) ;

→ d'autres plans de formation s'organisent par grandes destinations : les formations collectives (directions et services, catégories de métiers et d'agents), les formations transversales (management, santé et sécurité au travail, évolutions réglementaires...), les formations individuelles ;

→ enfin, certains plans de formation présentent des entrées thématiques ou par objectifs stratégiques prioritaires : développement d'une culture administrative, formation des managers et managers, usages numériques,

grandes transitions (...) ou encore des grandes causes : égalité femmes/hommes, développement durable, déontologie, responsabilité sociale des organisations...

Cette diversité dans la forme que peuvent prendre les plans de formation est un facteur de complexité pour le CNFPT qui a la responsabilité d'en faire la synthèse pour adapter son offre de formation.

Un document qui reste assez peu partagé en dehors des services formation

Les pratiques des collectivités témoignent du fait que :

→ l'élaboration du plan de formation est le plus souvent le résultat des synthèses produites par les services RH et formation ; plus rarement, il est le fruit d'une démarche coconstruite avec les différents acteurs de la collectivité, voire avec les partenaires sociaux ;

→ très peu de collectivités ont défini des indicateurs de suivi et ont engagé des démarches d'évaluation de leurs plans de formation. La tendance majoritaire est d'établir un bilan quantitatif sur son niveau de réalisation, bilan qui est présenté en comité social territorial ;

→ la communication interne auprès des agents sur les plans de formation est une pratique peu répandue. L'accès des agents au document lui-même est très souvent problématique. Ce manque de partage amène une méconnaissance sur la politique de formation et les actions de la collectivité, réduisant ainsi la portée incitative et guidante que le plan de formation pourrait avoir dans l'accès à la formation des agents.

Une nécessaire adaptation du plan de formation au fil de l'eau

Dans un contexte caractérisé par une forte incertitude et une accélération des évolutions, le plan de formation est un outil soumis à de nombreux aléas. Bien que conçu généralement de façon pluriannuelle sur une durée de trois ans, il fait l'objet de nombreuses révisions ; parfois même sur de très courtes temporalités.

«
Le plan de formation a un caractère stratégique parce qu'il nous permet de vérifier que les axes posés par la DRH sont en adéquation et vont venir servir la stratégie politique de la collectivité et le projet d'administration.
»



Un accompagnement sur l'élaboration du plan de formation tel quel n'est pas très utile. Après, si on pouvait avoir un extrait du catalogue ou des thématiques en support pour arbitrer... C'est plutôt pour les formations en intra qu'on pourrait trouver intérêt à mieux travailler avec le CNFPT. Et après, avoir les informations au bon moment, ce serait un vrai plus.



Un process d'élaboration plutôt bien maîtrisé par les collectivités

Les collectivités sont attachées à maîtriser l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de formation. Bien qu'elles évoquent la complexité et les lourdeurs parfois liées à son élaboration, peu d'entre elles se font accompagner et expriment le besoin de l'être (à l'exception toutefois des petites organisations).

Les principales attentes exprimées à l'égard du CNFPT portent sur :

→ un besoin de coordination entre la planification des actions inscrites dans les plans de formation et la programmation effective de l'offre de formation du CNFPT. Le décalage de temporalité entre la publication de l'offre du CNFPT et la mise en œuvre des plans de formation a été systématiquement signalé par les acteurs rencontrés ;

→ un besoin de perfectionnement des compétences des agents des services formation sur les méthodes et outils d'élaboration des plans de formation, sur l'identification des besoins de formation.



Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

→ Favoriser les démarches de coconstruction dans l'élaboration du plan de formation

« Souvent à la seule main des services RH », « parfois largement construits à partir de l'offre catalogue du CNFPT et des autres prestataires de formation », les collectivités rencontrées sont souvent critiques sur leur mode d'élaboration du plan de formation. Elles militent pour qu'il soit le résultat d'un véritable portage et partage par de nombreux acteurs : élues et élus, représentants du personnel et organisations syndicales, responsables métiers, encadrants, agents référents... Évoluer vers une coconstruction du plan de formation et replacer ce dernier dans le dialogue de gestion avec les directions, sont les sujets cités comme des axes de progrès majeurs pour un process qui « parfois n'échappe pas à une forme de routine administrative. »

→ Mieux communiquer sur le plan de formation

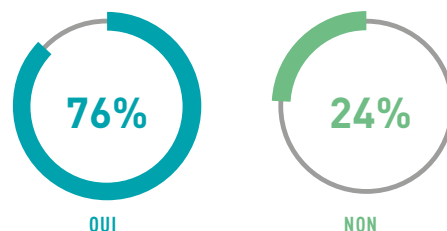
Mieux communiquer sur le plan de formation et faciliter son accès pour l'ensemble des agents est l'occasion de promouvoir la politique de formation de la collectivité, de rendre lisible les conditions d'éligibilité des demandes individuelles en fonction des priorités affichées et de mettre en cohérence les complémentarités entre attentes individuelles et besoins collectifs de formation. Pour certaines collectivités, l'enjeu est de faire du plan de formation un outil communiquant en faveur d'une attractivité des formations.

Les résultats d'enquête

Des plans de formation qui se généralisent dans les organisations importantes

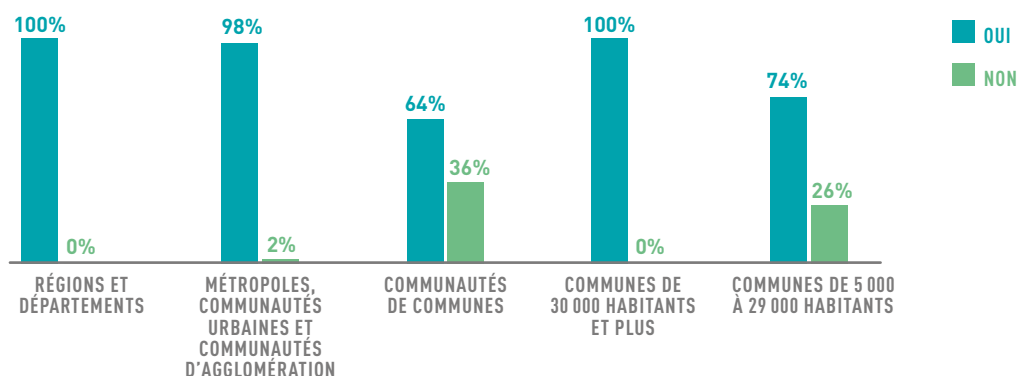
RÉALISEZ-VOUS UN PLAN DE FORMATION ?

Les trois quarts des collectivités produisent un plan de formation.



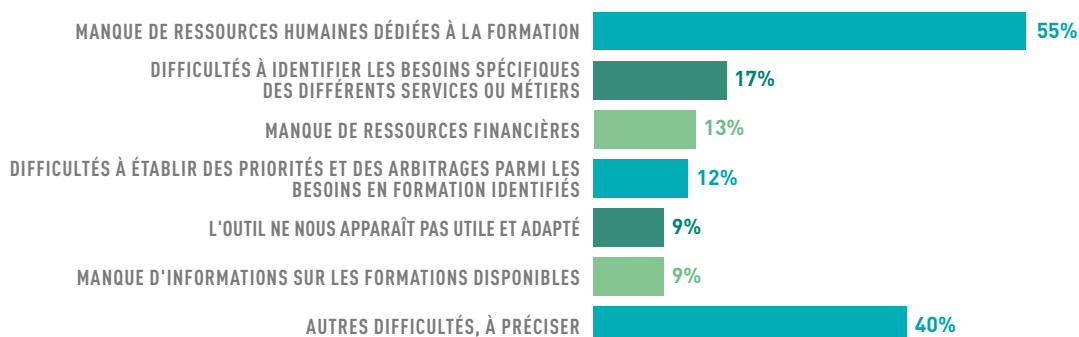
Différenciation des réponses selon les types de collectivités

La réalisation d'un plan de formation est quasiment systématique pour les régions, départements, métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération et communes de 30 000 habitants et plus. Cette réalisation est moindre dans les plus petites organisations : communautés de communes et communes de 5 000 à 29 999 habitants.



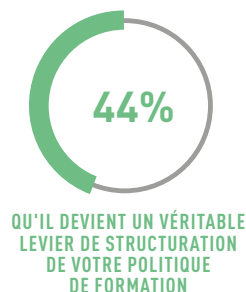
POURQUOI NE RÉALISEZ-VOUS PAS DE PLAN DE FORMATION ?

Pour les collectivités qui ne réalisent pas de plan de formation, la principale raison évoquée est liée au manque de ressources humaines dédiées à la formation (environ une collectivité sur deux).



Le plan de formation : près d'une collectivité sur deux considère qu'il devient un levier structurant des politiques de formation

DIRIEZ-VOUS QUE DANS VOTRE COLLECTIVITÉ, LES PRATIQUES EN LIEN AU PLAN DE FORMATION MONTRENT :



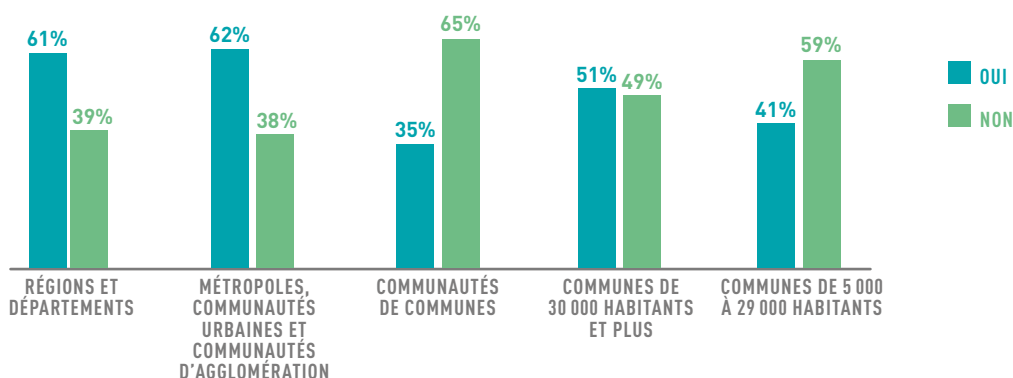
12 points séparent les collectivités qui voient majoritairement dans le plan de formation un outil réglementaire (56%) plutôt qu'un levier structurant de leur politique de formation (44% des réponses).



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

La perception sur la portée du plan de formation varie fortement en fonction des collectivités :

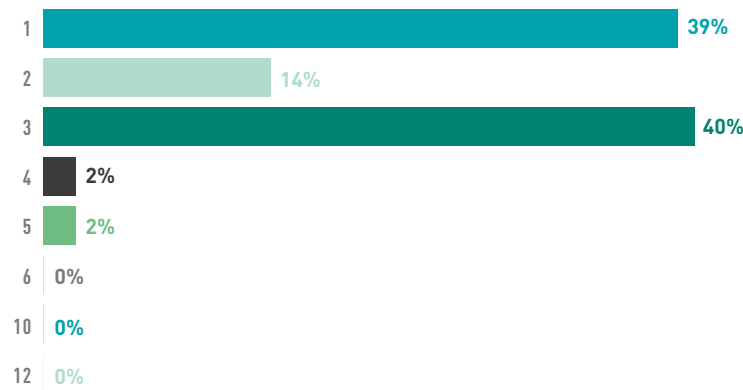
- régions, départements métropoles, CU et CA perçoivent clairement le plan de formation comme un levier structurant avec des taux de réponse quasi identiques ;
- communautés de communes et communes de 5 000 à 29 000 habitants sont dans une position inverse en attribuant au plan de formation un rôle réglementaire avant tout ;
- enfin, les communes de 30 000 habitants et plus sont dans une position médiane avec un presque équilibre entre outil réglementaire (51% des réponses) et levier structurant (49%).



La durée des plans de formation : 1 an ou 3 ans

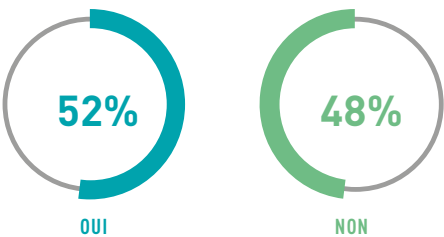
SUR QUELLE DURÉE (EN NOMBRE D'ANNÉES) ?

Pour les collectivités qui réalisent un plan de formation, la durée du plan oscille entre 1 et 3 ans avec des plans conçus autant sur un an que sur trois ans.



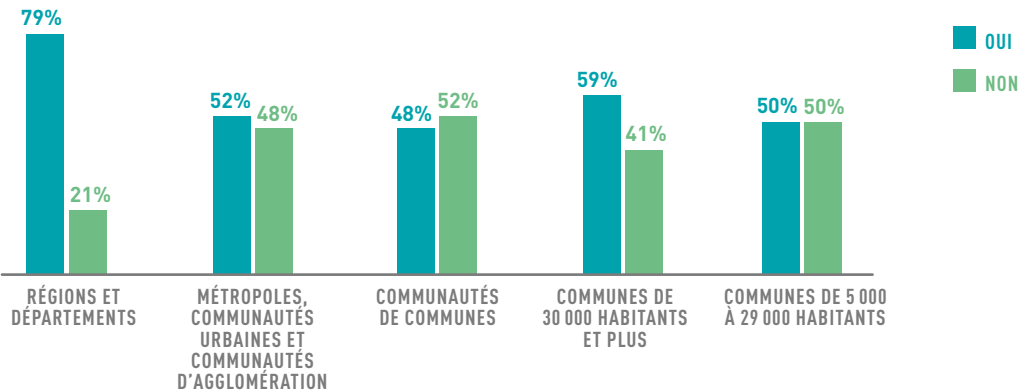
Un plan de formation sur deux est communiqué au CNFPT

VOTRE PLAN DE FORMATION EST-IL COMMUNIQUÉ AU CNFPT ?



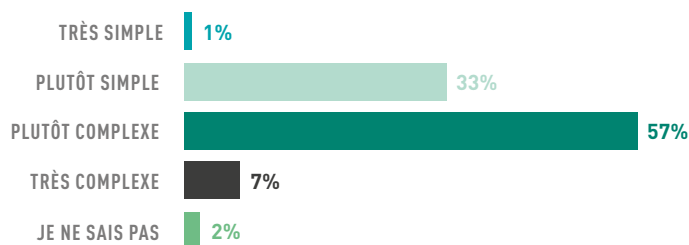
Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Cette proportion d'un sur deux concerne quasiment l'ensemble des collectivités quel que soit leur type. La seule exception est représentée par les régions et départements qui communiquent davantage leurs plans de formation au CNFPT : 79% de oui contre 21% de non.



Une élaboration perçue comme complexe

ESTIMEZ-VOUS QUE CETTE ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION EST :



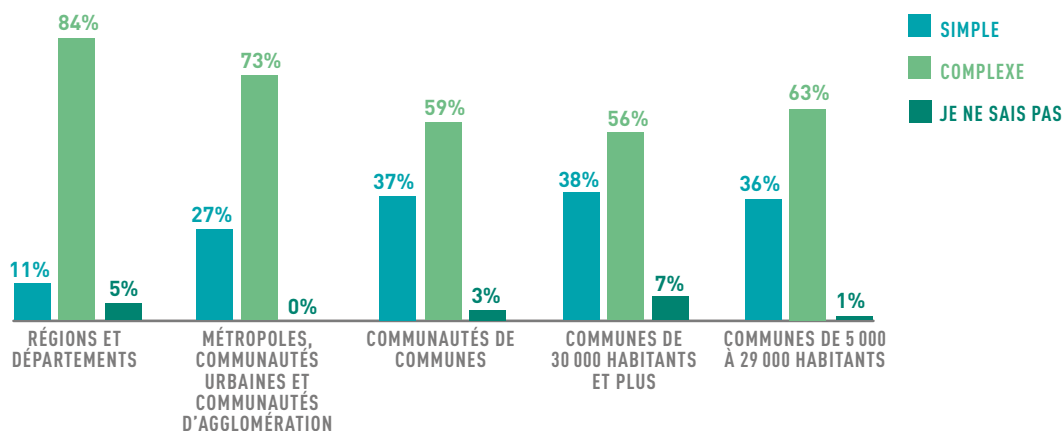
Pour les deux tiers des collectivités (64%) quelles qu'elles soient, l'élaboration du plan de formation est jugée plutôt complexe (57%) et très complexe (7%).



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

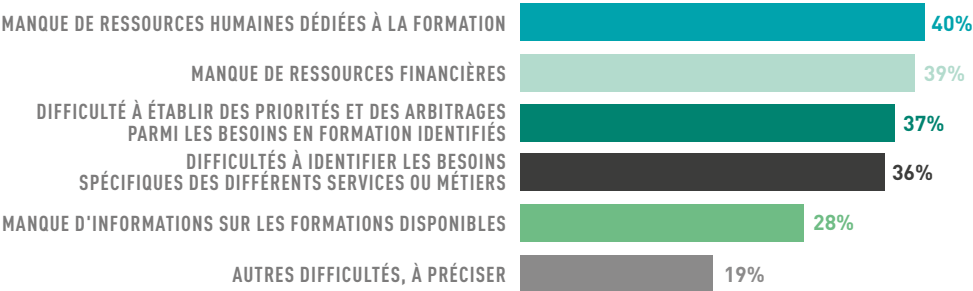
L'ÉLABORATION DE VOTRE PLAN DE FORMATION EST-ELLE SIMPLE OU COMPLEXE ?

Plus une collectivité est importante, plus la réalisation du plan de formation est jugée complexe. Cette complexité est particulièrement le fait des régions, départements, métropoles, CU, CA et communes de 5 000 à 29 999 habitants. On peut faire l'hypothèse que cette complexité peut être déterminée par la taille de l'organisation dans un cas (grandes collectivités) et/ou aux moyens disponibles pour réaliser le plan de formation dans un autre cas (communes).



Des difficultés d'élaboration liées aux ressources mobilisables et à la définition même de leur contenu

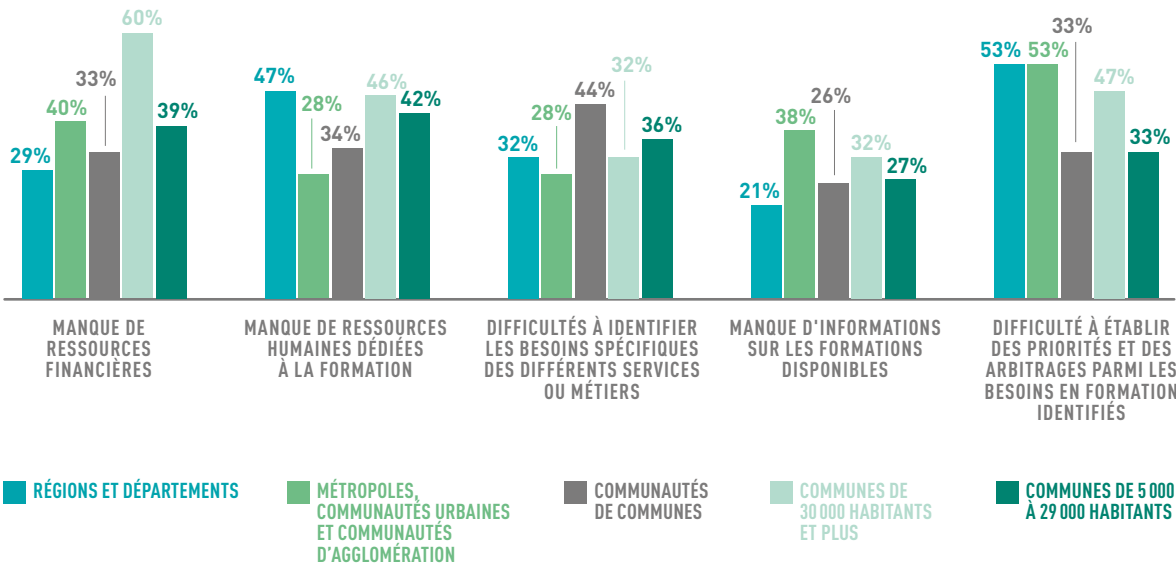
QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS AUXQUELLES VOTRE COLLECTIVITÉ EST CONFRONTÉE LORS DE L'ÉLABORATION DE SON PLAN DE FORMATION ?



Les collectivités sont confrontées à deux types de difficultés dans l'élaboration de leur plan de formation :
→ en premier lieu, à un manque de ressources humaines (40% des réponses) et financières (39%) ;
→ en second lieu, à la difficulté à prioriser les besoins de formation identifiés (37% des réponses) et de définir des besoins de formation ciblés par services et métiers (36% des réponses).

Différenciation des réponses selon les types de collectivités

L'ordonnancement de ces difficultés varie relativement peu selon les types de collectivités.



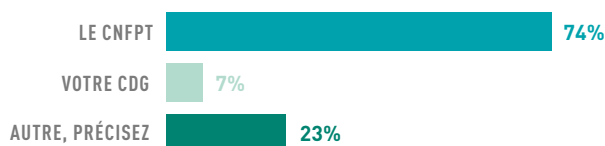
Peu de collectivités accompagnées pour élaborer leurs plans de formation

VOUS FAITES-VOUS
ACCOMPAGNER OU AVEZ-VOUS
ÉTÉ ACCOMPAGNÉ POUR
ÉLABORER VOTRE PLAN
DE FORMATION ?



L'accompagnement à l'élaboration des plans de formation est une pratique minoritaire pour l'ensemble des collectivités (20% de oui). Lorsque cet accompagnement existe, il est le plus fréquemment conduit dans le cadre d'un partenariat avec le CNFPT.

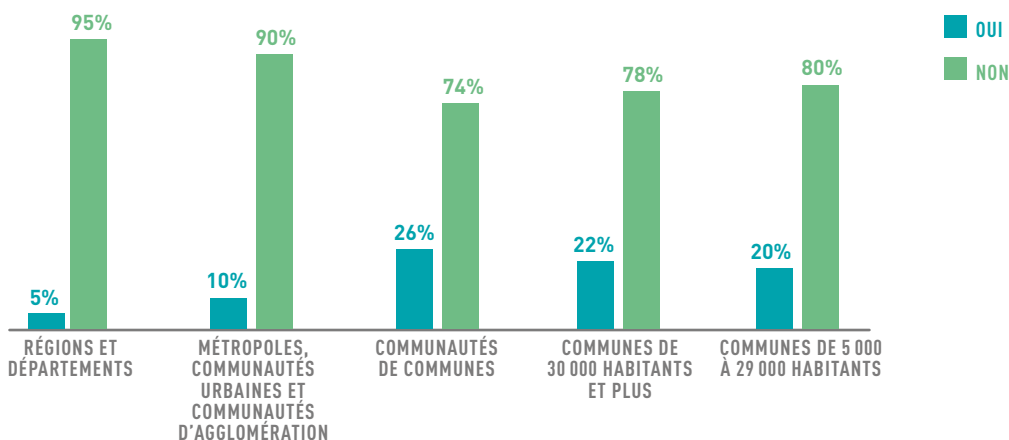
PAR QUI AVEZ-VOUS ÉTÉ ACCOMPAGNÉ ?



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

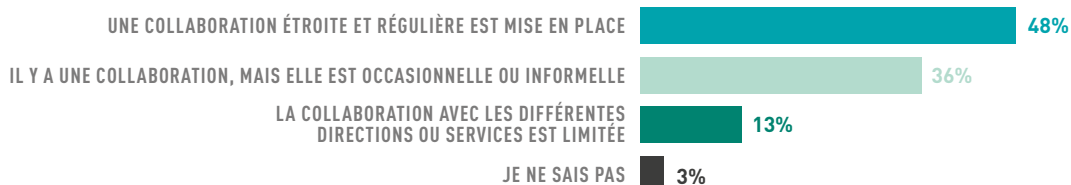
VOUS FAITES-VOUS ACCOMPAGNER OU AVEZ-VOUS ÉTÉ ACCOMPAGNÉ POUR ÉLABORER VOTRE PLAN DE FORMATION ?

Parmi les collectivités, les communautés de communes et les communes sont celles qui se font le plus accompagner dans l'élaboration de leurs plans de formation.



Une élaboration qui donne généralement lieu à une collaboration avec les directions et services

COMMENT LA DRH ET/OU LE SERVICE FORMATION COLLABORENT-ILS AVEC LES DIFFÉRENTES DIRECTIONS OU SERVICES POUR L'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION ?

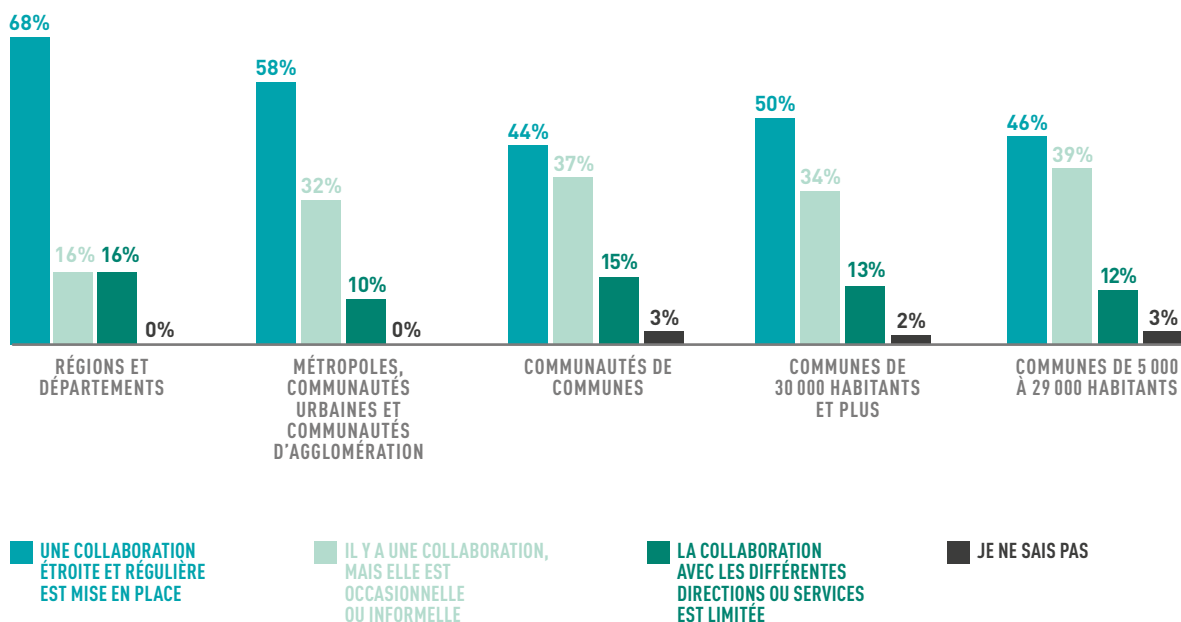


La collaboration des directions et services à l'élaboration des plans de formation est une pratique régulière pour une majorité de collectivités (48% des réponses) et quels que soient leurs types. Toutefois, cette pratique tend à être occasionnelle et limitée pour respectivement 36% et 13% des collectivités interrogées.



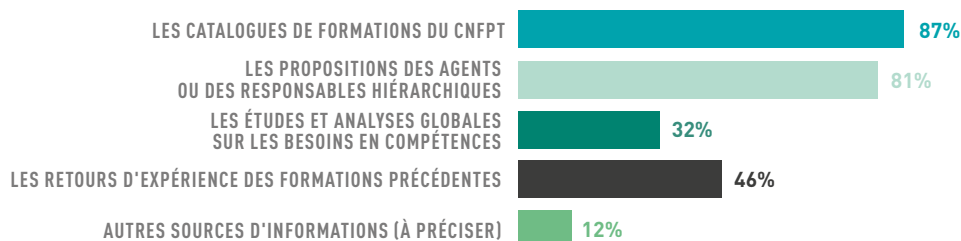
Différenciation des réponses selon les types de collectivités

La collaboration étroite et régulière est une pratique dominante de toutes les collectivités. Elle est particulièrement à l'œuvre dans les régions, départements, métropoles, CU et CA.



L'offre de formation du CNFPT est une ressource aussi déterminante que le recueil interne des besoins de formation dans l'élaboration des plans de formation

QUELLES SONT LES PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATIONS UTILISÉES PAR VOTRE COLLECTIVITÉ POUR IDENTIFIER LES FORMATIONS À INCLURE DANS LE PLAN DE FORMATION ?

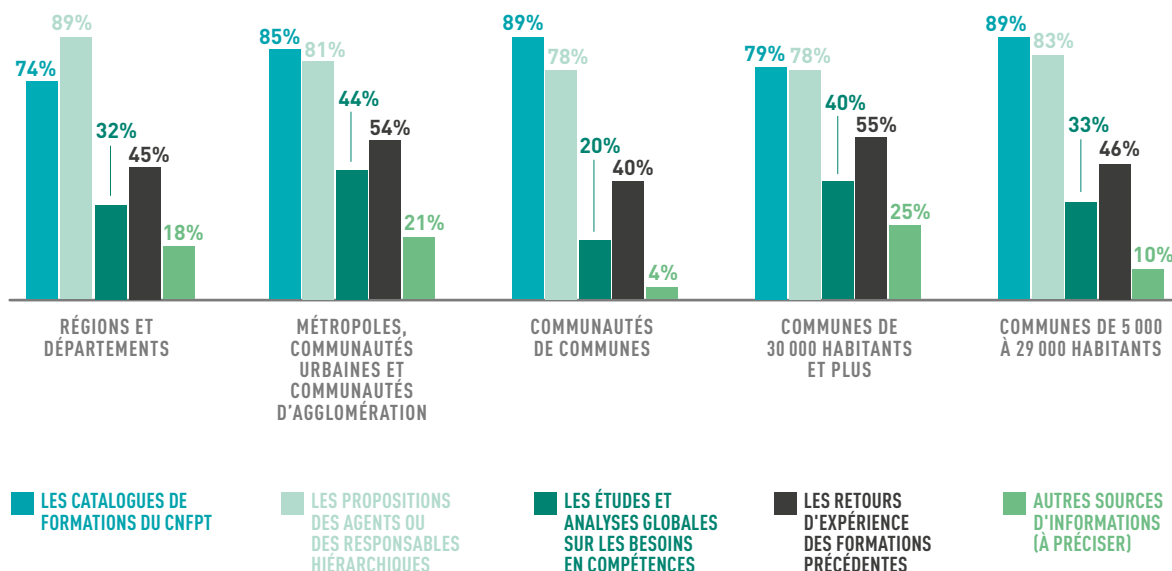


L'offre de formation du CNFPT et les propositions des agents et responsables font quasiment part égale dans l'élaboration des plans de formation des collectivités. L'exploitation des retours d'expérience des formations précédentes et les résultats d'études et d'analyses sont des ressources plus secondaires.



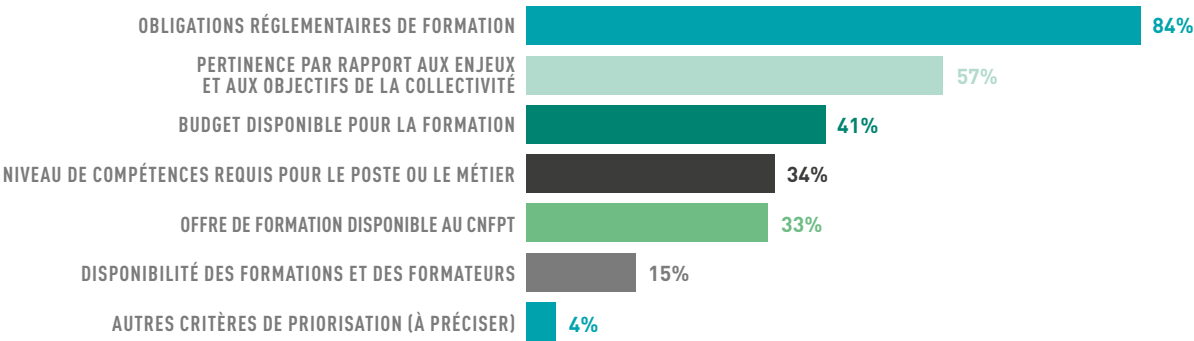
Différenciation des réponses selon les types de collectivités

La part représentée par chaque ressource et en particulier, l'offre de formation du CNFPT et les propositions des agents et responsables, varie assez peu selon les types de collectivités.



Les obligations réglementaires constituent le critère principal de priorisation des formations

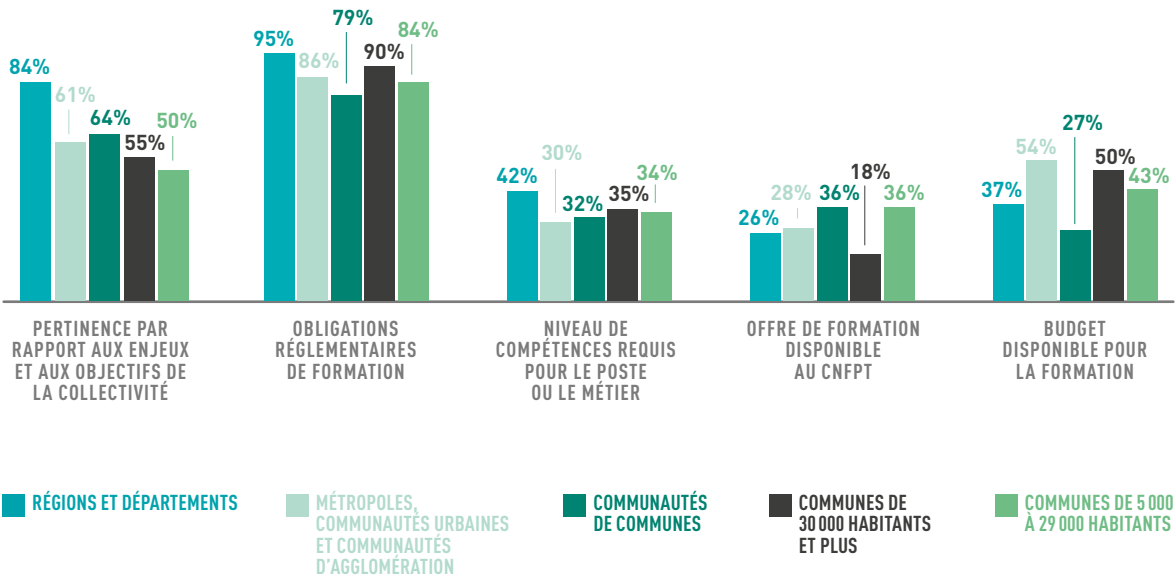
QUELS SONT LES TROIS CRITÈRES PRINCIPAUX QUE VOTRE COLLECTIVITÉ PREND EN COMPTE POUR PRIORISER LES FORMATIONS À INCLURE DANS LE PLAN DE FORMATION ?



Les obligations réglementaires de formation (citées par 84% des collectivités réalisant un plan de formation) constituent le principal critère pris en compte afin de prioriser les formations à inclure dans le plan de formation. La pertinence par rapport aux enjeux et aux objectifs de la collectivité est également un facteur cité par 57% des collectivités.

Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Il n'est pas possible d'identifier de différences quant à ces critères de priorisation selon le type de collectivité. Il est toutefois possible de noter que les obligations réglementaires constituent le critère majoritairement cité quelque-soit le type de collectivités.



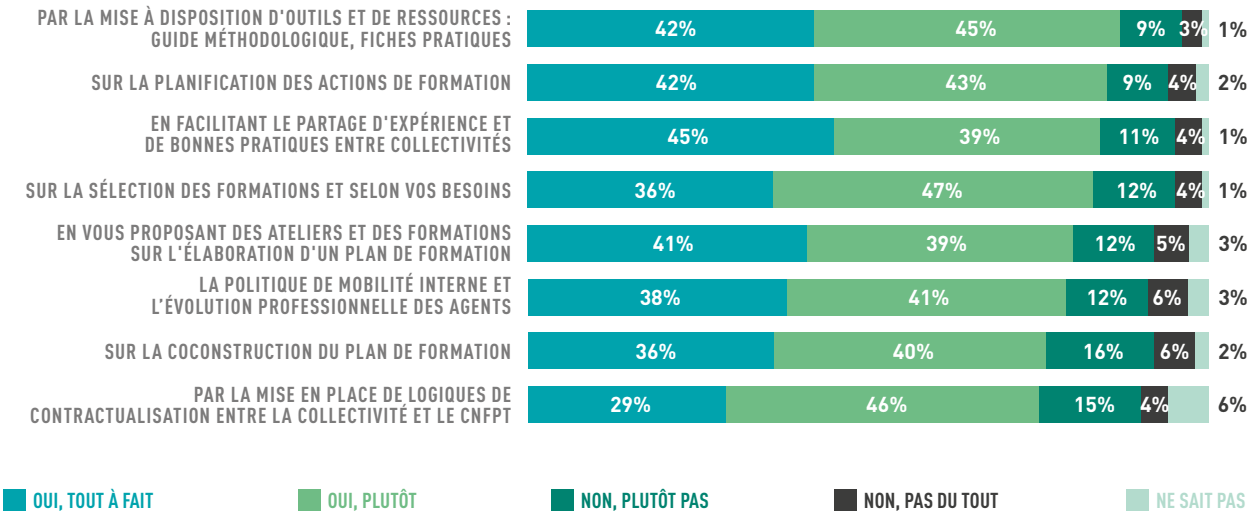
La mise à disposition d’outils et de ressources pour accompagner les collectivités dans l’élaboration de leur plan de formation

CONCERNANT L'ÉLABORATION DE VOTRE PLAN DE FORMATION, LE CNFPT VOUS APPARAÎT-IL LÉGITIME POUR VOUS ACCOMPAGNER ?

Les niveaux de réponse sont peu discriminants quant aux différents attendus vis-à-vis du CNFPT. Sur tous les axes proposés, le CNFPT apparaît légitime pour accompagner les collectivités, les taux de réponse « oui » se situent entre 75% et 87%.

- Le CNFPT apparaît le plus légitime pour ce qui est des accompagnements suivants:
- mettre à disposition des outils et ressources (87% de oui) ;
 - accompagner la planification des actions de formation (85% de oui) ;
 - faciliter le partage d'expérience et de bonnes pratiques entre collectivités (84% de oui).

- À l'inverse et de façon relative, le CNFPT apparaît moins légitime aux yeux des collectivités pour:
- coconstruire avec elles le plan de formation (22% de non) ;
 - développer des logiques de contractualisation avec la collectivité (19% de non).



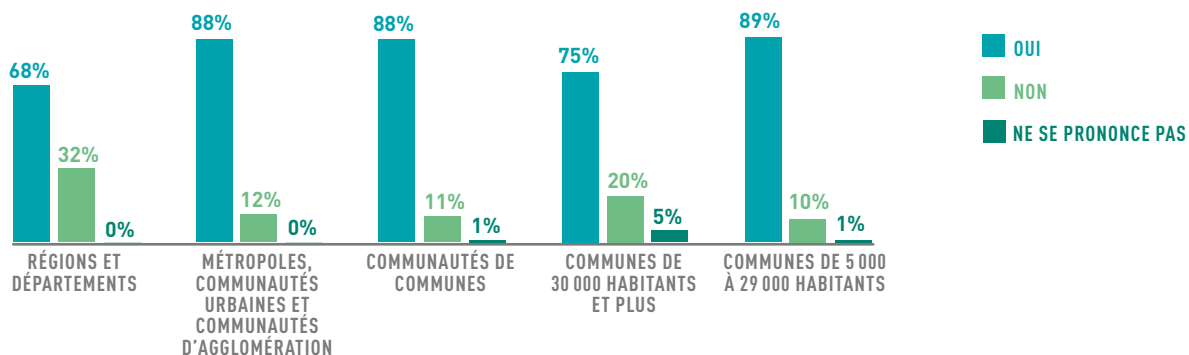


Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Un accompagnement du CNFPT :

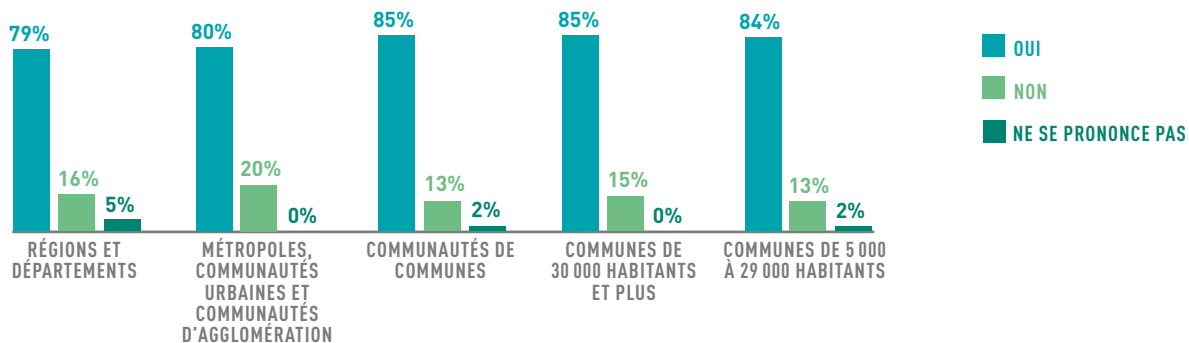
PAR LA MISE À DISPOSITION D'OUTILS ET DE RESSOURCES : GUIDE MÉTHODOLOGIQUE, FICHES PRATIQUES

→ Sur la mise à disposition des outils et ressources : les niveaux de réponses sont quasiment identiques pour l'ensemble des collectivités à l'exception des régions, des départements et des communes de 30 000 habitants et plus, qui expriment un attendu moindre sur cet axe.



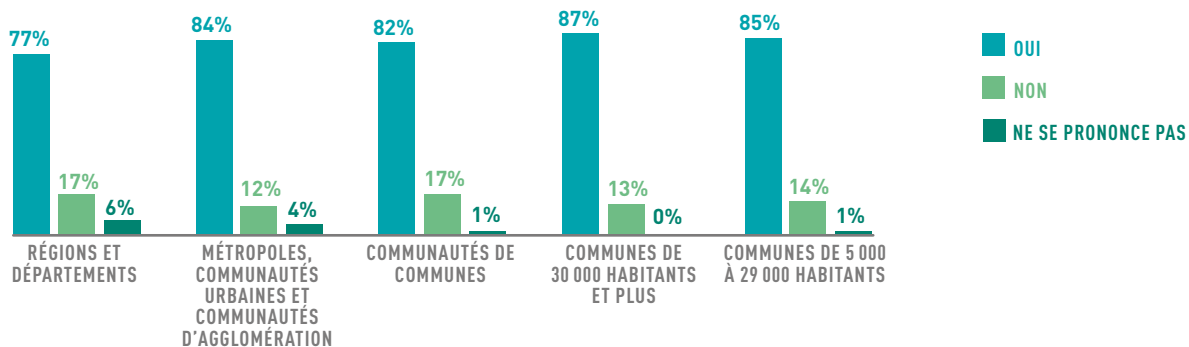
SUR LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION

→ Sur cet accompagnement, les niveaux de réponses sont identiques selon les types de collectivités.



EN FACILITANT LE PARTAGE D'EXPÉRIENCE ET DE BONNES PRATIQUES ENTRE COLLECTIVITÉS

→ Sur cet accompagnement, les niveaux de réponses sont identiques selon les types de collectivités.



Axe 4 Les dispositifs internes de formation : diversifier les modalités de formation et favoriser l'accès à la formation des agents

Quels dispositifs les collectivités mettent-elles en œuvre en interne ? Quels objectifs poursuivent les collectivités à travers le développement de dispositifs internes ? Comment le CNFPT peut-il s'inscrire en relais et en complémentarité de cette dynamique ?



Les principaux constats

Une individualisation des parcours de formation² qui favorise le développement des dispositifs internes de formation

La dynamique d'individualisation des parcours de formation² s'accompagne dans les collectivités de pratiques favorisant la diversification des modalités de formation et l'accès des agents à la formation.

Cette dynamique se traduit par une attente des collectivités vis-à-vis des prestataires de formation, dont le CNFPT, afin qu'ils conçoivent de nouvelles modalités de formation et par le développement de dispositifs internes de formation.

En 2021, 18,3% des journées de formation des agents sur emplois permanents étaient organisées par les collectivités elles-mêmes³.

À ce jour, les dispositifs internes de formation les plus structurés, de par les ressources qu'ils mobilisent, restent plutôt l'apanage des collectivités de taille importante. Néanmoins, de plus en plus de collectivités, y compris les petites organisations, ont recours à de la formation interne.

D'ailleurs, le recours à des dispositifs internes de formation n'est pas nouveau. Quelle que soit la taille des collectivités, de telles pratiques existent depuis longtemps déjà, notamment pour ce qui concerne les formations internes en lien à la bureautique et à la sécurité au travail conduites par des agents. Ce qui paraît nouveau en revanche, c'est l'attrait grandissant des collectivités pour ces dispositifs.

Faire communauté au sein de la collectivité et partager sa culture et ses valeurs, favoriser l'intégration des agents dans des objectifs collectifs de professionnalisation et d'interconnaissance, disposer d'une offre de formation à la fois plus flexible et plus en phase avec les besoins des organisations, apparaissent comme des objectifs majeurs dans le déploiement des dispositifs.

Les dispositifs internes tendent également à encourager/favoriser les pratiques d'auto-formation en prévoyant un accès rapide, « à la carte » et en continu à des ressources formatives « sur étagère » notamment via la mise en place de portails dédiés ou de plateformes d'e-learning.

² Dernièrement renforcée au titre de l'évolution professionnelle des agents par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et par le décret du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics.

³ Synthèse nationale des RSU des collectivités territoriales au 31 décembre 2021, CNFPT-DGCL.

Consécutivement, les dispositifs internes incitent à des pratiques qui font davantage porter sur l'agent lui-même la responsabilité de sa formation.

Le caractère singulier de ces dispositifs fait qu'ils « échappent » à des rapports de concurrence avec l'offre du CNFPT. À ce titre, la montée en puissance de ces dispositifs et leur diversification traduisent plutôt la consolidation d'une complémentarité avec ce qui est proposé par le CNFPT (y compris avec les intras), même si parfois, la mise en œuvre de dispositifs internes s'inscrit aussi en réaction par rapport aux capacités de réponse du CNFPT.

Les dispositifs internes de formation : de quoi parle-t-on ?

Pour les interlocuteurs rencontrés, les dispositifs internes de formation renvoient aux actions de formation organisées en propre au sein même de la collectivité pour le bénéfice de ses agents. Par extension, cela comprend l'ensemble des dispositifs et ressources formatives conçus et déployés en interne. Après une période d'expérimentation, certains de ces dispositifs ont vocation à être reproduits et pérennisés.

Les acteurs distinguent en cela ces dispositifs internes des formations en intra ou en union plus classiquement construites en partenariat avec le CNFPT pour répondre à un besoin ponctuel et particulier émanant d'un groupe d'agents, d'un service ou d'une direction.

Les formats, les contenus de formation ainsi que les modes pédagogiques de ces dispositifs offrent tout un panel de pratiques qui vont de la « simple » action ponctuelle de sensibilisation et d'information des agents, à des dispositifs plus complexes du type école interne ou plateforme d'e-learning.

Dans cette diversité de pratiques, on peut notamment mentionner :

→ des actions de mentorat et/ou de tutorat, en particulier à destination des nouveaux arrivants pour favoriser leur intégration et l'appropriation de la culture interne ;

→ l'animation de réseaux internes ou d'ateliers de codéveloppement pour favoriser l'échange entre pairs ;

→ l'organisation d'actions de formation, de temps de sensibilisation ou d'information sur des thématiques spécifiques ;

→ la mise à disposition de contenus digitaux créés en interne, accessibles à distance via des plateformes d'e-learning notamment ;

→ l'immersion temporaire dans d'autres services à destination des agents inscrits dans des parcours de transition professionnelle ;

→ dans la forme la plus avancée, des dispositifs pérennes sont organisés en écoles internes aux appellations diverses (académie, campus, centre interne de formation...). Elles mettent en œuvre des formations et proposent des ressources (conseils, échanges entre pairs...) s'adressant à tous les agents ou à des catégories d'agents selon leurs fonctions (encadrants) ou métiers (par exemple : école des métiers de la voirie, de la propreté). Ces écoles bénéficient parfois d'un lieu physique dédié et peuvent être gérées par des entités indépendantes des services formation.

Le déploiement de ces dispositifs internes, et en particulier les écoles internes, est souvent présenté comme un axe à part entière de la stratégie formation, voire plus largement de la stratégie RH des collectivités. Ces pratiques tendent à essaimer, à se diffuser plus largement, d'autant qu'elles peuvent représenter des vecteurs d'attractivité et de marketing non négligeables pour les collectivités.

Bien que très divers et fonction de l'expertise mobilisable en interne, les contenus de formation des dispositifs internes sont très fréquemment en lien :

→ à la bureautique et aux usages numériques ;

→ aux compétences comportementales ou *soft skills* plus particulièrement à destination des manageuses et manageurs ;

→ à l'hygiène, à la santé et à la sécurité au travail.

Enfin, les dispositifs internes s'appuient sur une diversité de modalités pédagogiques : formations en présentiel ou distanciel, formation en situation de travail, webinaire, communautés d'échanges... Leur développement s'accompagne également dans de nombreuses collectivités de la mise en place d'un réseau plus ou moins important de formatrices et formateurs internes tantôt volontaires tantôt sollicités par la collectivité, parfois occasionnels, parfois mobilisés à plein temps sur l'animation des dispositifs tels que les écoles internes.



Si l'offre de formation traditionnelle est fondamentale, elle n'est pas suffisante. La stratégie RH en matière de formation visait à déployer une offre interne en complément d'une offre plus classique. La création de l'école interne a été au cœur de la structuration de la stratégie RH.





Ce dispositif interne propose pour les cadres (...) de l'accompagnement, du coaching, du conseil, et permet des pratiques innovantes et le recours à de nouvelles situations d'apprenance : cercle d'apprenance, jeux sérieux, pédagogie inversée...



On part du principe que notre partenaire privilégié, c'est le CNFPT. Après, quand la demande d'expertise va au-delà de ce qui est proposé au catalogue, on travaille avec des formatrices et formateurs internes. Il en est de même pour les formations sécuritaires, parce qu'on a un trop gros volume d'agents à former : habilitations, autorisations de conduite, etc. Ce qu'on fait au sein de nos collectivités doit avoir une plus-value par rapport à ce que propose le CNFPT.



Les dispositifs internes de formation : un levier d'innovation

Le recours à des dispositifs internes de formation est souvent envisagé comme une opportunité pour interroger, revisiter des approches pédagogiques traditionnelles jugées trop descendantes, et pour diversifier les ressources et les modalités formatives dans une logique de mesure et de plus grande interactivité.

À ce titre, les écoles internes tendent à déployer des modalités de formation innovantes telles que le coaching, les formations en réalité virtuelle, les conférences d'actualité territoriale et de veille juridique, la mise en réseau de pairs, les actions de formation en situation de travail (AFEST)...

Que ce soit en matière de dispositifs internes ou d'offre de formation disponible au CNFPT, les collectivités appellent de leurs vœux de nouvelles situations d'apprentissage pour s'adapter aux besoins de professionnalisation des agents. Selon elles, elles expérimentent avec ces dispositifs innovants des modalités plus souples, plus appliquées, plus attractives et plus à même de réconcilier les agents avec une dynamique de formation.

Rechercher la complémentarité des offres de formation avec le CNFPT

Pour les collectivités interrogées, les dispositifs internes de formation ne concurrencent pas les autres dispositifs et élargissent au contraire la gamme des formations existantes sur un segment complémentaire.

Ils permettent d'adosser la formation aux valeurs, à la culture de la collectivité, et de gagner en flexibilité et en agilité pour :

- maîtriser l'organisation et la planification des formations ;
- pallier des réponses insuffisantes du CNFPT et ajuster l'offre en fonction du volume des effectifs à former ;
- parfois aussi, réduire les coûts des formations « externes ».

Au-delà des formations de formatrices et formateurs proposées par le CNFPT, les collectivités identifient assez mal d'autres possibilités d'accompagnement du fait peut-être du caractère interne et singulier des dispositifs qu'elles expérimentent. Certains acteurs rencontrés

signalent toutefois que le CNFPT aurait toute sa place pour s'inscrire en relais et en conseil sur la conception et l'organisation de leurs dispositifs.

Concernant la diversification des modalités de formation, les avis sont toujours partagés sur les formations en modes distanciels, présentiels et hybrides proposées par le CNFPT. Ces modalités apparaissent toutefois moins clivantes qu'autrefois. Chaque mode présente des avantages et des limites bien connus, la principale réserve portant sur les conditions d'accès aux distanciels pour des agents éloignés du numérique.

Au-delà de cette question, ce que retiennent les collectivités, c'est la nécessité de diversifier l'offre de formation en interne et en externe, et de permettre aux agents de pouvoir accéder à plusieurs formats et modalités de formation parfois pour une même thématique de formation.



Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

→ Renforcer la dynamique de professionnalisation des agents en favorisant le développement des organisations apprenantes

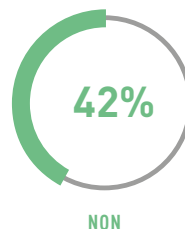
À l'échelle individuelle, la réponse à cet enjeu passe par une plus grande prise en compte par les agents et par les encadrants de la nécessité d'une professionnalisation tout au long de la vie.

Sur un autre axe et à l'échelle collective cette fois, les organisations doivent pouvoir renforcer des pratiques qui favorisent les apprentissages en continu en diversifiant l'offre en ressources formatives.

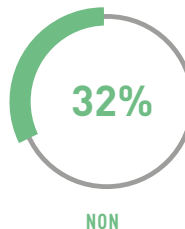
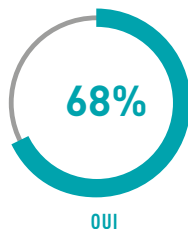
Les résultats d'enquête

Les perspectives de développement des dispositifs de formation internes

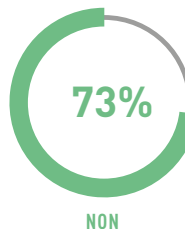
AVEZ-VOUS RECOURS À DES DISPOSITIFS DE FORMATION INTERNES ?



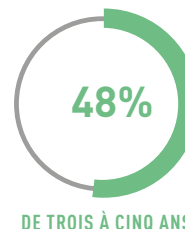
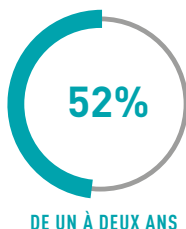
EST-CE QUE VOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES DISPOSITIFS INTERNES DE FORMATION VA ÊTRE RENFORCÉE LES TROIS PROCHAINES ANNÉES ?



SI NON, VOTRE COLLECTIVITÉ ENVISAGE-T-ELLE DE DÉVELOPPER DES DISPOSITIFS INTERNES DE FORMATION ?



SI OUI, À QUELLE ÉCHÉANCE ?



Une majorité de collectivités s'est engagée dans la voie des dispositifs internes de formation (58%) ou envisagent de le faire plutôt dans les un ou deux ans à venir.

Pour les collectivités ayant recours à des dispositifs de formation internes, 68% d'entre elles envisagent de renforcer leur stratégie en la matière.

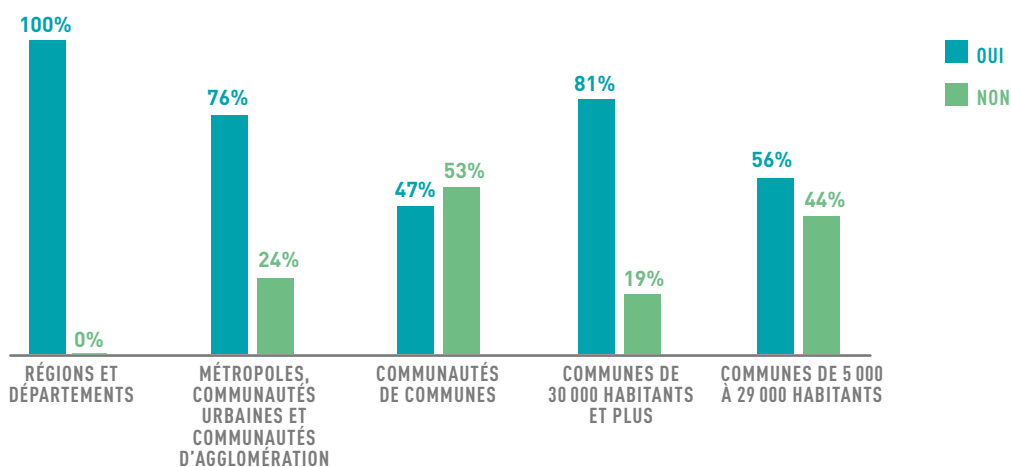
Pour celles qui ne sont pas engagées sur ces dispositifs (42%), il ne semble pas non plus que ce soit une piste d'action envisageable à terme pour 73% d'entre elles.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

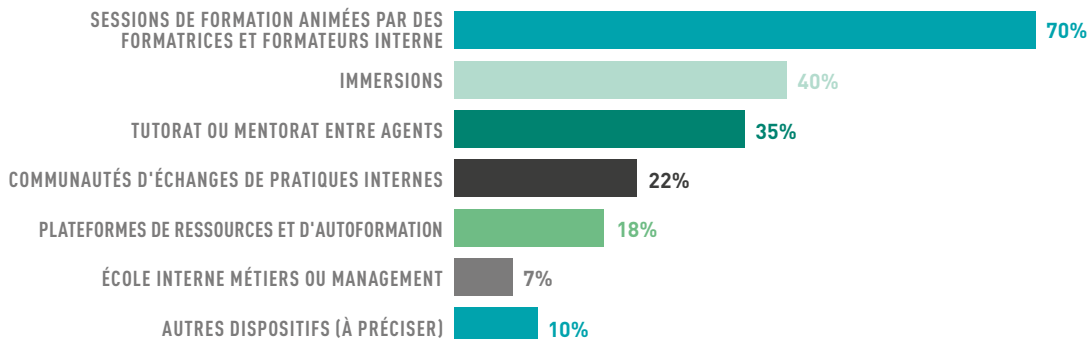
AVEZ-VOUS EU RECOURS À DES DISPOSITIFS DE FORMATION INTERNES ?

Le recours à des dispositifs internes de formation est un mouvement d'ensemble qui concerne tous les types de collectivités. Les régions, départements, métropoles, CU, CA et les communes de plus de 30 000 habitants sont toutefois plus engagées dans ce mouvement que les autres collectivités.



Des dispositifs diversifiés mais qui s'appuient encore largement sur une offre de formation interne

QUELS SONT LES DISPOSITIFS DE FORMATION INTERNES PROPOSÉS PAR VOTRE COLLECTIVITÉ ?



Les collectivités sont investies sur une diversité de dispositifs. Ils portent principalement :

- sur des sessions de formations internes : 70% des collectivités ;
- sur des immersions dans d'autres services et directions : 40% des collectivités ;
- sur du tutorat et du mentorat entre agents : 35% des collectivités.

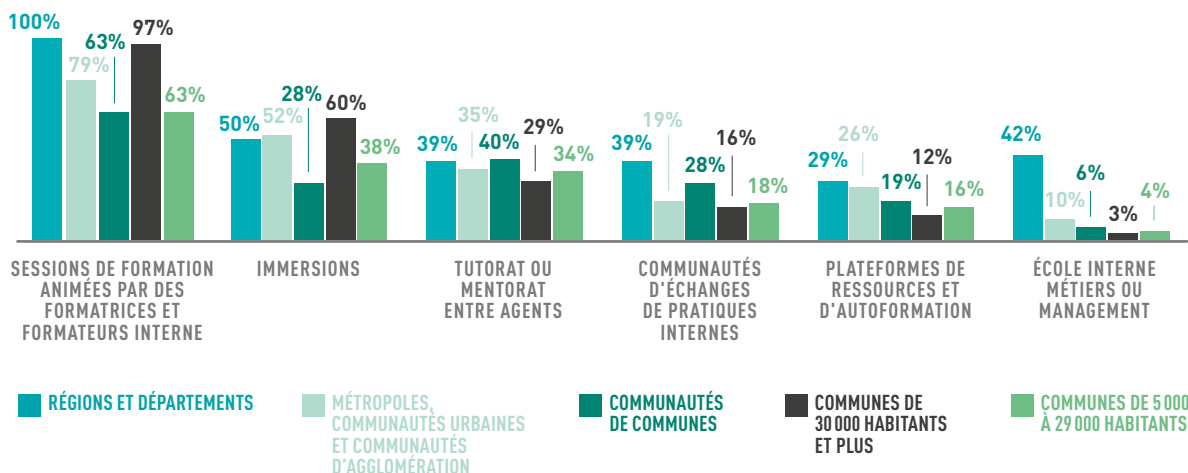
Parmi les autres dispositifs figurent notamment des forums des cadres et des ateliers métiers.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

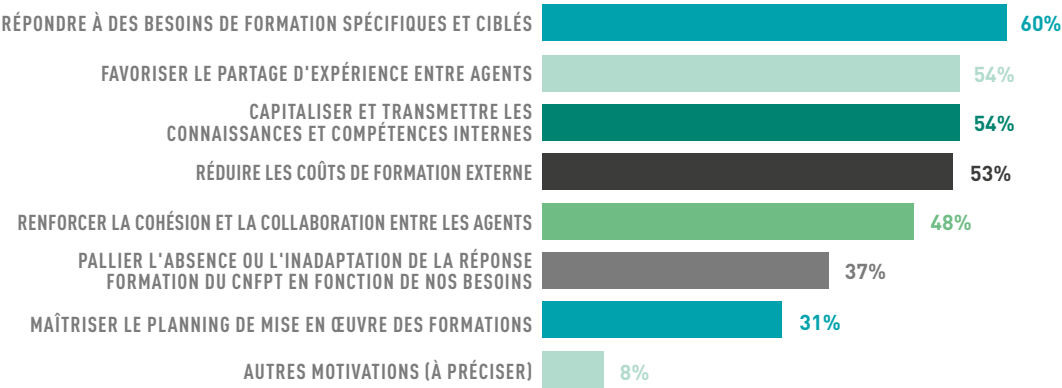
QUELS SONT LES DISPOSITIFS DE FORMATION INTERNES PROPOSÉS PAR VOTRE COLLECTIVITÉ ?

Les types de dispositifs internes de formation déployés par les collectivités sont assez similaires selon les collectivités. La mise en œuvre d'écoles internes des métiers ou du management fait figure d'exception, car pour l'heure, elle reste principalement une modalité déployée dans les régions et les départements.



Répondre à des besoins spécifiques et faire communauté autour de la formation

QUELLES SONT LES MOTIVATIONS QUI ONT CONDUIT VOTRE COLLECTIVITÉ À METTRE EN PLACE CES DISPOSITIFS DE FORMATION INTERNES ?



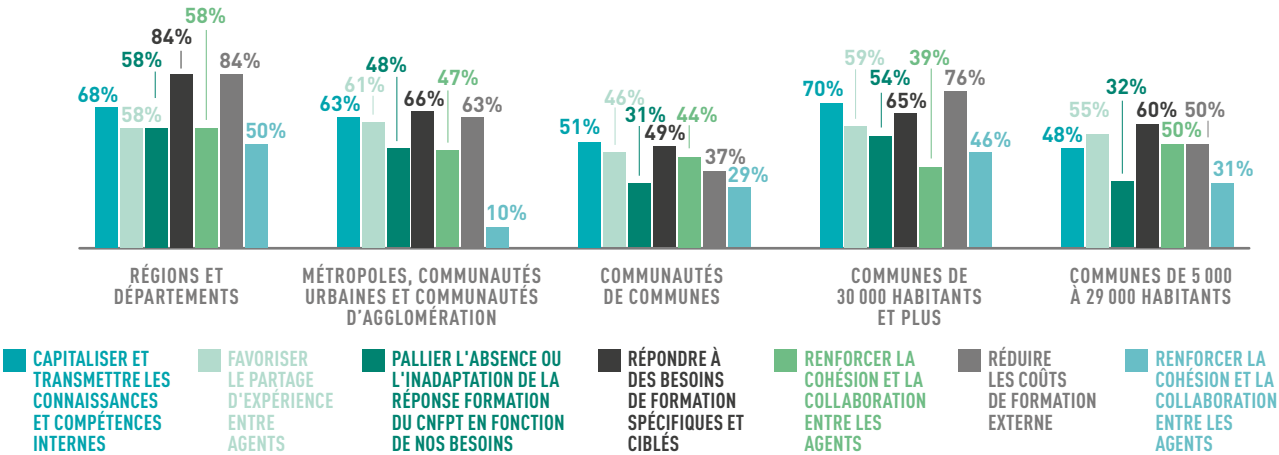
La mise en œuvre de dispositifs de formation internes répond à des motivations multiples. Les collectivités se sont principalement engagées dans le développement des dispositifs internes afin de répondre à des besoins de formation spécifiques (60% des réponses). Viennent ensuite plusieurs motivations pour lesquelles les niveaux de réponses sont très proches (entre 48 et 54% des réponses). Ces motivations ont en commun le fait de favoriser l'interconnaissance au sein d'un collectif. Elles concernent le fait de :

- favoriser le partage d'expérience entre les agents (54% des réponses) ;
- capitaliser et transmettre les connaissances et les compétences internes (54% des réponses) ;
- renforcer la cohésion et la collaboration entre les agents (48% des réponses).

À noter que l'argument financier est une motivation importante quels que soient les types de collectivités pour mettre en œuvre des dispositifs de formation internes. 53% des collectivités estiment qu'ils permettent de réduire les coûts des formations externes.

Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Si globalement, les niveaux de réponses sont proches selon les collectivités, on constate que la motivation liée à la réduction des coûts de formation externe est celle qui vient en premier pour les régions, les départements et les communes de plus de 30 000 habitants.



Des dispositifs dont le déploiement est peu accompagné

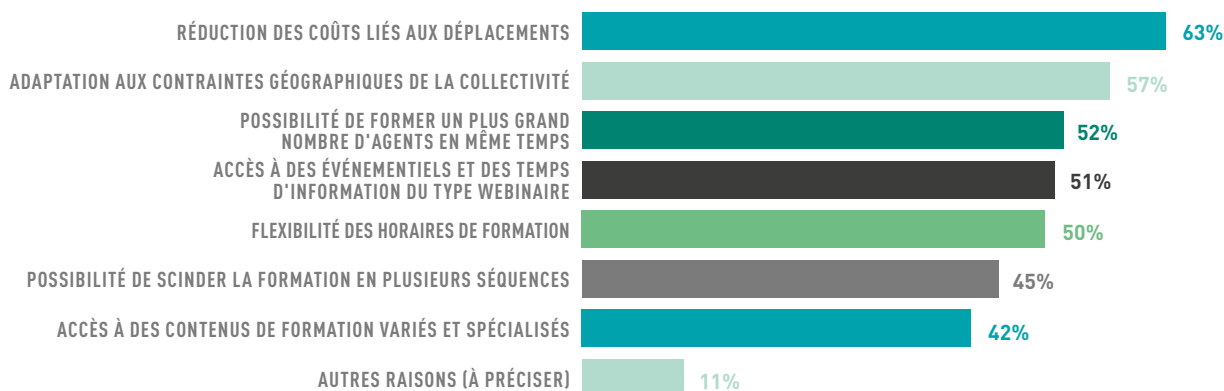
BÉNÉFICIEZ-VOUS OU AVEZ-VOUS BÉNÉFICIÉ D'UN ACCOMPAGNEMENT DANS LE DÉPLOIEMENT DE VOS DISPOSITIFS INTERNES ?



Les collectivités ont recours marginalement (13% de oui) à un accompagnement dans le déploiement de leurs dispositifs internes de formation. Les niveaux de réponses sont similaires par types de collectivités et ne permettent pas de les différencier.

Un recours au distanciel pour faciliter l'accès à la formation

CONCERNANT LES MODALITÉS DE FORMATIONS ET PLUS PRÉCISÉMENT LES FORMATIONS À DISTANCE, QUELLES SONT LES PRINCIPALES RAISONS QUI MOTIVERAIENT VOTRE COLLECTIVITÉ À OPTER POUR DES FORMATIONS À DISTANCE ?



L'intérêt majeur du distanciel pour 63% des collectivités est de réduire les coûts liés aux déplacements.

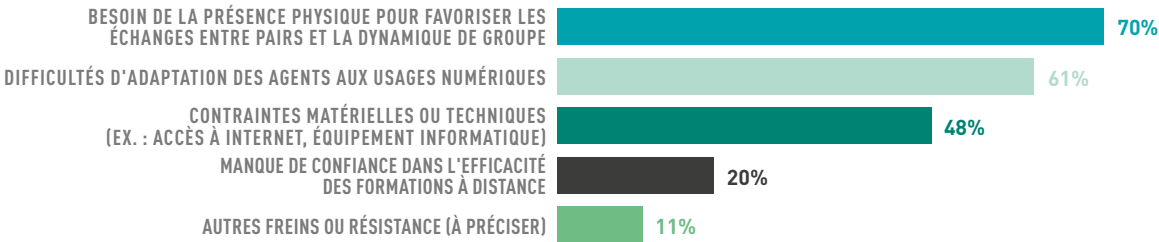
Les autres principaux arguments en faveur du distanciel convergent en faveur d'une flexibilité accrue dans les conditions d'accès à la formation. Le distanciel permet :

- de s'adapter aux contraintes géographiques de la collectivité : 57% des collectivités ;
- de former un plus grand nombre d'agents : 52% des collectivités ;
- d'accéder à des événementiels et webinaires : 51% des collectivités ;
- une flexibilité des horaires de formation : 50% des collectivités.

Les niveaux de réponses sont similaires par types de collectivités et ne permettent pas de les différencier.

La volonté d'échanger entre pairs est le principal frein du recours au distanciel

QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS OU RÉSISTANCES QUE VOTRE COLLECTIVITÉ RENCONTRE LORS DE L'ADOPTION DE FORMATIONS À DISTANCE ?

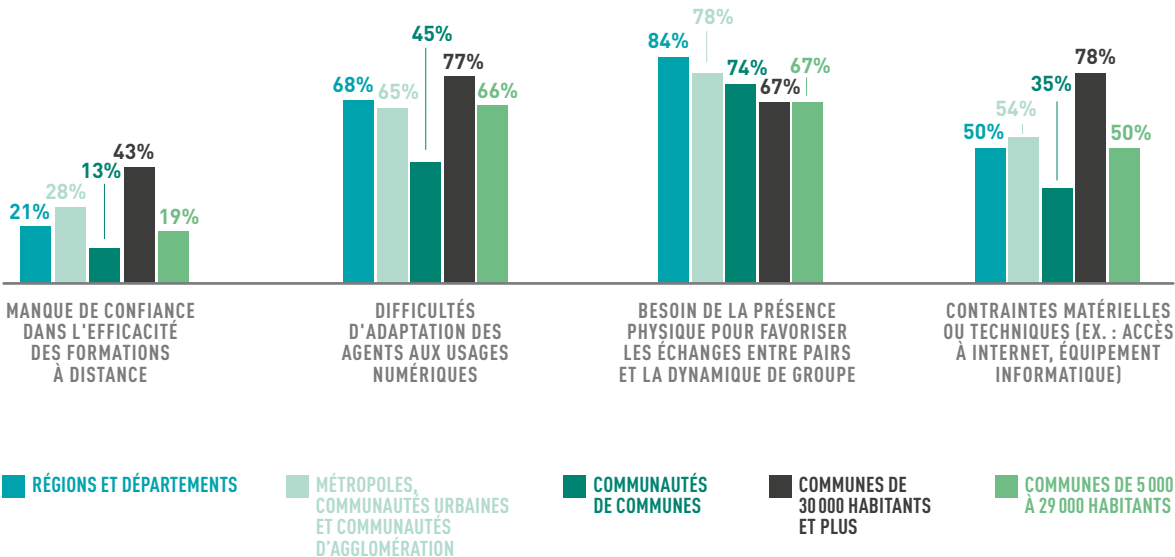


Les deux principaux freins ou résistances vis-à-vis des formations à distance sont relatifs :
→ à un besoin de présence physique pour favoriser les échanges entre pairs et la dynamique de groupe : 70% des collectivités ;
→ aux difficultés d'adaptation des agents aux usages numériques : 61% des collectivités.

Il semblerait que ce soient surtout les modalités du distanciel qui interrogent les collectivités plus qu'un manque de confiance dans l'efficacité de ces formations, argument seulement cité par 20% des collectivités.

Parmi les autres freins ou résistances cités figurent notamment la qualité des contenus de formation, l'isolement devant un ordinateur, les difficultés de concentration, des problèmes d'organisation.

Différenciation des réponses selon les types de collectivités



Axe 5 L'évaluation en formation : des pratiques encore embryonnaires

Les collectivités ont-elles des pratiques d'évaluation des formations : en amont, à la fin et après les temps de formation, à une échelle individuelle et collective, à différentes temporalités ? Quels dispositifs et outils mobilisent-elles ? Quel écho l'arrêté du 1^{er} août 2023 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics et son article 2 relatif à l'évaluation préalable des besoins de formation trouve-t-il dans les pratiques des collectivités ?



Les principaux constats

L'évaluation en formation : un enjeu qui ne trouve pas encore de réponse opérationnelle

L'intérêt et la pertinence des démarches d'évaluation en formation font l'objet d'un large consensus. Pourtant, dans les faits, elles ne sont que très ponctuellement mises en œuvre quels que soient le type et la taille de la collectivité, quelles que soient également les formations : formation « externes » ou dispositifs internes.

Trois raisons principales sont évoquées par les interlocuteurs :

- une culture de l'évaluation et en particulier celle qui s'applique à la formation peu présente encore dans les organisations ;
- un manque d'attente ou d'intérêt des directions vis-à-vis de l'évaluation de formations ;
- enfin, le manque de moyens, de ressources et de compétences pour évaluer et pour exploiter à la suite les résultats des évaluations.

L'ingénierie et les moyens que mobiliserait un dispositif d'évaluation sont tels que le déploiement de pratiques d'évaluation n'est pas identifié jusqu'à maintenant comme une priorité des directions des ressources humaines.

Bien que des réflexions et des projets soient en cours dans quelques collectivités, la majorité d'entre elles regrettent ne pas pouvoir s'engager plus avant dans de telles pratiques. En effet, elles permettraient d'adapter davantage les formations aux besoins, d'ajuster les durées, les contenus et les profils des intervenants. En ce sens, l'absence d'évaluation et parfois, le seul retour plus ou moins formalisé d'avis sur les formations, sont perçus comme problématiques car ils ne permettent pas d'avoir une visibilité globale sur les effets des formations suivies par les agents.

Les obligations réglementaires d'évaluation fixées par l'arrêté du 1^{er} août 2023⁴ (évaluation ex-ante, intermédiaire, ex-post des actions de formation) pourraient amorcer de telles pratiques. Les entretiens ont permis de constater que ce contexte réglementaire n'avait pour l'instant qu'une résonance limitée.

⁴ Arrêté du 1^{er} août 2023 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics.

Des pratiques et dispositifs qui se limitent le plus souvent à des bilans de satisfaction

Lorsqu'elles existent, les pratiques le plus souvent observées s'apparentent davantage à une mesure de la satisfaction des stagiaires qu'à une mesure de l'impact réel des formations sur les situations de travail. Les questionnaires utilisés pour ces bilans à chaud (y compris par le CNFPT) sont principalement centrés sur le ressenti des stagiaires et assez peu sur les effets de la formation sur leur professionnalisation.

En amont de ces bilans, l'évaluation des compétences des agents et des prérequis avant le suivi d'une action de formation, sont également très marginales voire absentes de la majorité des pratiques de formation observées.

Pour les collectivités qui mettent en œuvre ces temps de bilan, toutes ne le font pas de façon systématique et dans le cadre d'un process établi qui associerait le stagiaire et son encadrant.

Les évaluations/bilans sont le plus souvent conduits par l'organisme prestataire et le formateur ou formatrice (comme c'est notamment le cas pour les formations organisées en intra). Quant aux évaluations directement mises en œuvre par les collectivités, elles concernent davantage les dispositifs de formation internes. Dans tous les cas, les services formation déclarent ne pas avoir suffisamment de temps et de moyens pour réellement synthétiser et exploiter sur le fond les questionnaires de bilan. Au mieux, ces bilans servent à corriger ou à infléchir certaines modalités ou contenus de formation dans la perspective d'autres sessions.

L'entretien professionnel annuel a été fréquemment cité comme un moment privilégié pour établir un bilan « à froid » des formations suivies par les agents. Ce temps de retour sur les effets des formations suivies comme sur les formations qui seront nécessaires au parcours de professionnalisation des agents, prend une dimension variable « selon l'encadrant et l'agent en présence ». En outre, il ne permet pas d'engager une réelle mesure des effets de la formation sur les situations de travail.

Des pratiques d'évaluation « à froid » menées de façon ponctuelle et expérimentale

L'idée selon laquelle la mesure de l'efficacité réelle d'une formation – sa traduction par des changements significatifs dans l'amélioration d'une pratique professionnelle – ne peut se faire

que par l'évaluation « à froid » en situation de travail, est largement répandue.

Peu de collectivités se lancent dans de telles pratiques. Les raisons évoquées sont le manque de temps mais aussi l'absence de méthodes et d'outils (en particulier dématérialisés). Lorsque ces pratiques existent, elles le sont souvent à titre expérimental et de manière ponctuelle.

Il reste que l'évaluation « à froid » n'est pas un exercice aisé. Elle suppose préalablement une mesure d'écart pour objectiver le besoin de formation d'un agent, la prise en compte de déterminants multiples qui vont influencer sur une situation de travail, puis la mesure des effets et impacts de la formation. S'ils peuvent outiller la démarche, les services formation ne se sentent ni en légitimité ni en expertise pour la conduire. À leur sens, l'évaluation « à froid » relève principalement d'un engagement partagé entre l'encadrant et l'agent.

Le CNFPT : un acteur qui devrait être moteur sur les pratiques d'évaluation

Les collectivités attendraient que le CNFPT développe des démarches d'évaluation pour avoir un effet d'entraînement sur leurs propres pratiques. Cet engagement plus soutenu du CNFPT supposerait pour elles trois pistes d'amélioration :

→ une plus grande réactivité dans la réalisation, la synthèse et la transmission à la collectivité des bilans de fin de formation, ressource qui, lorsqu'elle existe, semble parvenir tardivement à la collectivité ;

→ des retours plus systématiques et plus « détaillés » des bilans réalisés à l'issue des formations organisées en intra ;

→ un guichet dédié sur le portail du CNFPT pour télécharger le bilan consolidé des formations suivies par leurs agents.

Sur le déploiement de leurs propres pratiques d'évaluation en formation, des collectivités mentionnent que ces démarches pourraient faire l'objet de chantiers partagés avec le CNFPT, notamment sur les aspects de méthodes et d'indicateurs.



Le ex-ante, on ne pratique pas du tout. Le à chaud, c'est traditionnel et ça se fait. Ce qu'on aimerait développer c'est le : à froid. En associant le stagiaire et son encadrant. On souhaiterait voir comment le départ en formation d'un ou des agents a permis de transformer les pratiques professionnelles.





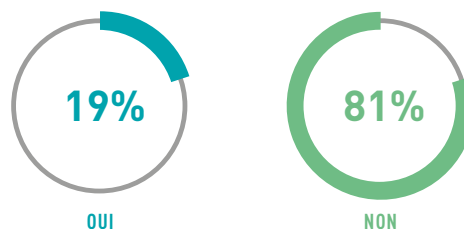
Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

- **Intégrer les évolutions réglementaires en matière d'évaluation en formation** et profiter de ce contexte pour relancer les réflexions et démarches relatives à l'évaluation des formations.
- **Mobiliser et associer les encadrants au process d'évaluation en formation**
- **Acquérir une culture de l'évaluation en formation et se doter d'outils d'évaluation**

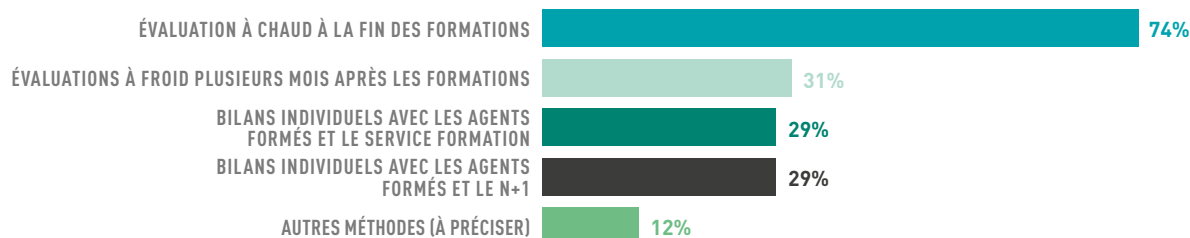
Les résultats d'enquête

Des pratiques d'évaluation peu développées

EST-CE QUE VOTRE COLLECTIVITÉ MET EN PLACE UNE ÉVALUATION DE L'IMPACT DES FORMATIONS SUIVIES PAR LES AGENTS ?



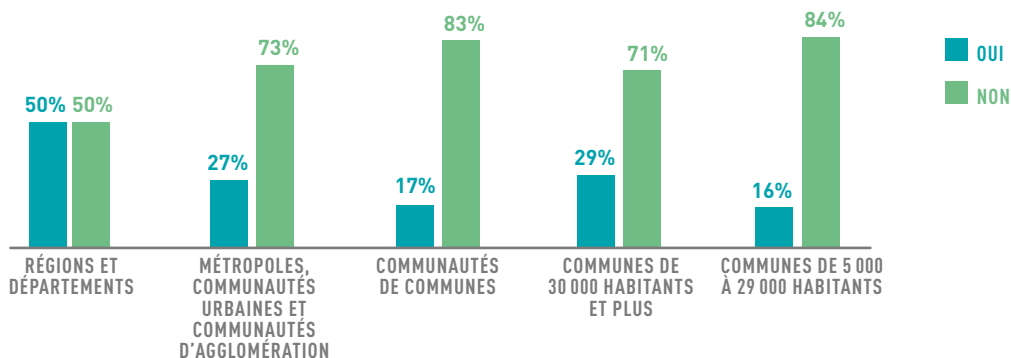
QUELLES SONT LES MÉTHODES UTILISÉES PAR VOTRE COLLECTIVITÉ POUR MESURER L'IMPACT DES FORMATIONS ?



Seules 19% des collectivités enquêtées évaluent l'impact des formations suivies par leurs agents. Parmi celles qui ont cette pratique, une majorité (74%) réalise des évaluations/bilans à chaud. Elles ne sont plus que 31% à mettre en place des évaluations « à froid » et 29% à réaliser des bilans individuels.

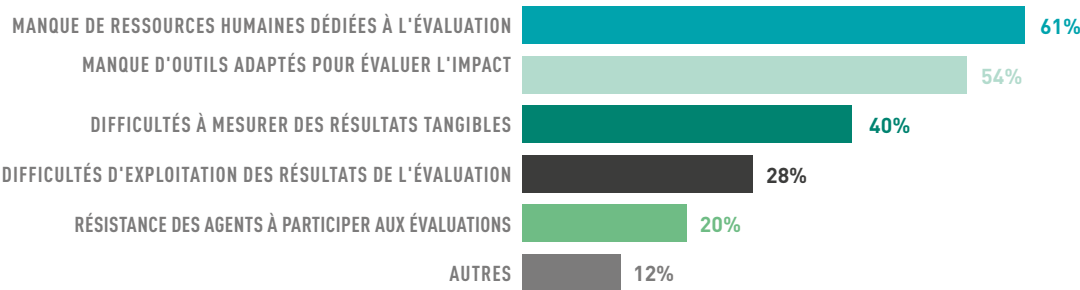
Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Une collectivité sur deux pour les régions et les départements a une pratique d'évaluation des formations. Dans toutes les autres collectivités, cette pratique n'est majoritairement pas mise en œuvre.



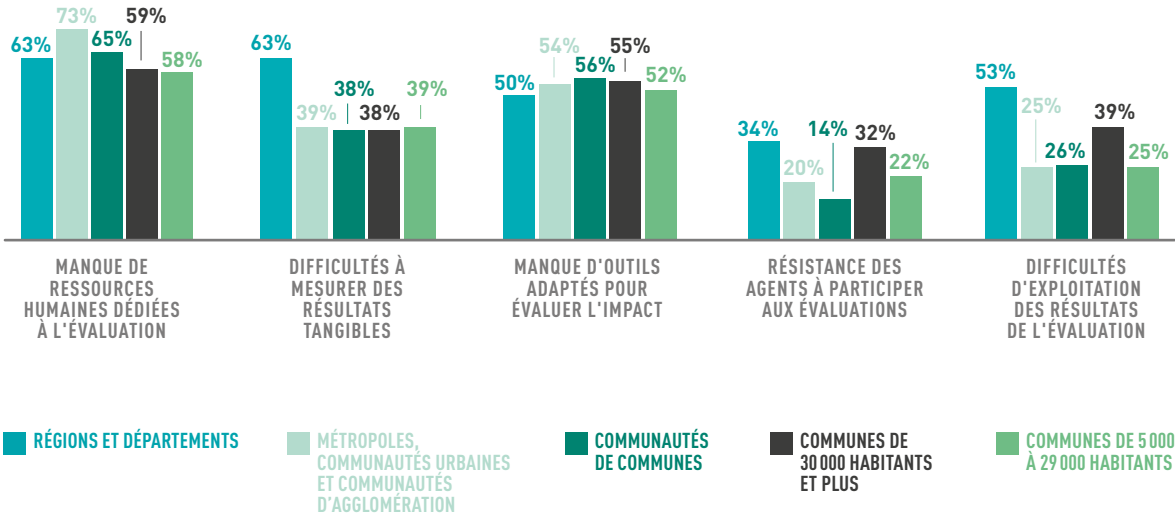
Le manque de ressources et d'outils adaptés sont les principaux freins à la mise en œuvre des pratiques d'évaluation

QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE COLLECTIVITÉ DANS L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DES FORMATIONS ?



Le manque de moyens quels que soient les types de collectivités est le principal frein des démarches d'évaluation. Le deuxième obstacle principal réside dans le manque d'outils pour évaluer l'impact des formations.

Différenciation des réponses selon les types de collectivités



Le déploiement des dispositifs d'évaluation : un chantier a priori peu prioritaire

SI VOUS NE PRATIQUEZ PAS D'ÉVALUATION
POUR MESURER L'IMPACT DES FORMATIONS,
CE CHANTIER EST-IL ENVISAGÉ COMME
PRIORITAIRE À TERME ?



À QUELLE ÉCHÉANCE ?



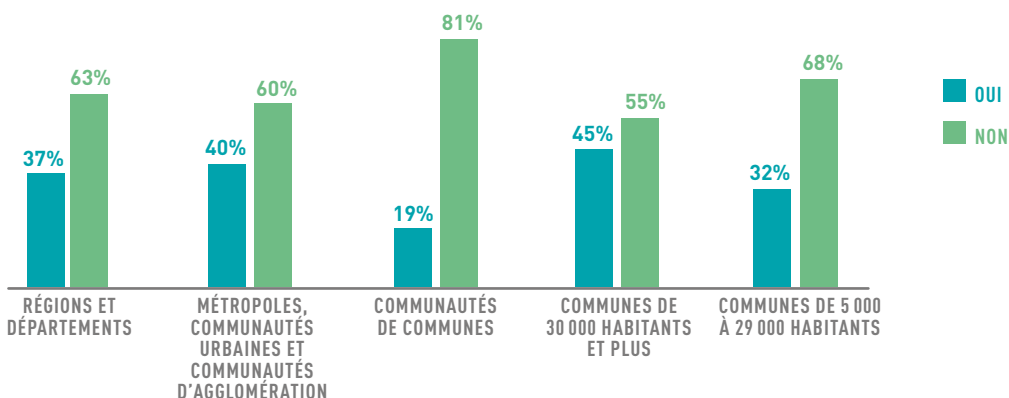
Pour les collectivités qui ne sont pas engagées dans des dispositifs d'évaluation, la mise en œuvre des démarches n'est pas perçue comme prioritaire pour 70% d'entre elles.

Pour les autres collectivités (30%) qui considèrent qu'un tel chantier est prioritaire, sa mise en œuvre est envisagée dans 1 à 2 ans pour 49% des collectivités, dans 2 à 5 ans pour 45% des collectivités.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Les communautés de communes sont moindres à déclarer envisager la mesure de l'impact des formations comme un chantier prioritaire.

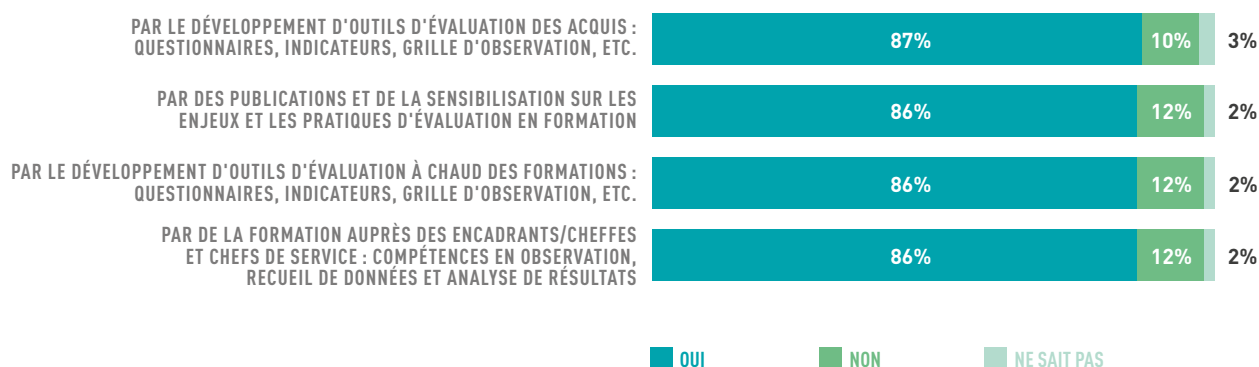


Un accompagnement du CNFPT qui apparaît légitime à tous les niveaux des dispositifs d'évaluation

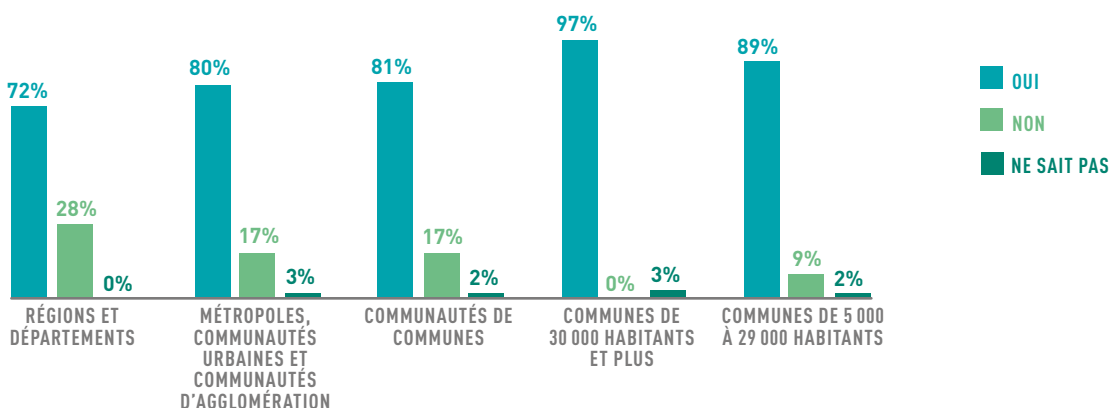
CONCERNANT L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DES FORMATIONS SUR LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DE VOS AGENTS, LE CNFPT VOUS APPARAÎT-IL LÉGITIME POUR VOUS ACCOMPAGNER ?

La remarquable unité des niveaux de réponse montre que le CNFPT apparaît légitime quels que soient les types d'accompagnement mentionnés, qu'il s'agisse de la sensibilisation et de la formation sur les démarches d'évaluation ou encore, sur le développement des outils d'évaluation.

Les niveaux de réponses par types de collectivités ne font pas apparaître de différence significative entre les différents accompagnements sur lesquels le CNFPT serait légitime à intervenir, excepté pour le développement d'outils d'évaluation à chaud des formations dont l'intérêt semble plus important pour les communes.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités



Axe 6 Le parcours formatif des agents : un moindre recours à la formation ?

Avertissement :

Compte tenu de la nature et de la diversité des thèmes abordés sur cet axe, le parcours formatif des agents n'a pas fait l'objet d'une investigation particulière au niveau du volet d'enquête. Ne sont donc restitués ici que les résultats de l'observation qualitative.

Collectivités et agents ont-ils une approche de la formation qui va au-delà du besoin de professionnalisation sur les postes ? Comment les collectivités encouragent-elles et facilitent-elles la formation des agents ? Quels sont les freins à la formation des agents ?



Les principaux constats

Une moindre motivation à se former ?

La synthèse des rapports sociaux uniques 2021, réalisée par le CNFPT et la DGCL, montre une relative stagnation depuis 2011 du nombre moyen de journées de formation par agent sur emploi permanent. Cette tendance est corroborée par les acteurs rencontrés dont plusieurs soulignent que la formation susciterait un moindre intérêt pour les agents. Si les conditions d'accès peuvent être des freins à la formation, la nécessité de mettre à jour et de développer un niveau de compétences en dehors des seules formations prescrites ne semble pas toujours comprise ou partagée.

« Ce sont souvent les mêmes qui partent en formation⁵ » et en particulier les agents de catégorie A qui se forment le plus ou encore, les agents des filières sociale et médico-sociale, selon les déclarations des collectivités.

En dehors de l'accompagnement aux transitions professionnelles, la formation reste perçue comme une nécessité d'adaptation et de professionnalisation immédiate sur le poste occupé. Une dimension plus prospective sur les besoins de compétences à terme, voire plus individuelle quant à un souhait d'évolution professionnelle,

est peu présente tant au niveau de l'organisation que des individus :

→ les collectivités intègrent assez peu dans leur politique et les leviers de formation, la VAE et le congé formation qu'elles considèrent comme relevant surtout d'une démarche personnelle à l'initiative de l'agent ;

→ au côté des formations statutaires, les formations personnelles (hors congés formation) et notamment les formations au titre du CPF sont également très peu demandées par les agents⁶.

Pour les acteurs qui constatent chez les agents une moindre appétence et curiosité à se former, le manque de motivation relèverait d'une responsabilité collective :

→ celle de l'organisation, qui sensibilise insuffisamment les agents et les encadrants aux enjeux de la formation continue et qui ne facilite pas assez l'accès à la formation ;

→ celle des agents, qui estiment ne pas avoir toujours la disponibilité et le besoin de se former, et qui sont en retrait d'une dynamique dans laquelle ils sont ou devraient être acteurs de leur parcours de formation.

⁵ En 2021, le nombre moyen de jours de formation des agents sur emplois permanents était de 3,7 jours pour les catégories A, de 3,5 jours pour les catégories B, de 2,1 jours pour les catégories C. Synthèse nationale des RSU au 31/12/2021 - CNFPT, DGCL.

⁶ Toujours selon la même source, les formations personnelles hors congés de formation représentaient 2,3% des journées de formation suivies par les agents sur emplois permanents.

Réduire les freins d'accès à la formation : un chantier qui reste à ouvrir

Les principaux freins à la formation évoqués par les interlocuteurs en collectivités sont multiples et se combinent entre eux. Ils sont liés à des questions de positionnements individuels mais aussi à des difficultés organisationnelles et matérielles.

Au niveau individuel, il est souligné les réticences ou les résistances d'un individu à se former : exposition et confrontation aux autres, remise en question de ses pratiques, sentiment d'inutilité de la formation vis-à-vis de son expertise professionnelle, formation pouvant être vécue comme une sanction : *« on me demande de me former comme si je ne savais pas faire »*... Toujours à ce niveau, le positionnement de l'encadrant est également pointé comme pouvant être parfois peu « encourageant », « impliqué et intéressé » vis-à-vis des demandes de formation des collaborateurs dont il va falloir par ailleurs gérer l'absence...

Au niveau organisationnel, les principaux freins à la formation cités lors des entretiens concernent :

- la distance entre le lieu de la formation et le domicile des agents qui crée des contraintes d'organisation personnelle d'autant que les déplacements ne sont pas toujours pris en charge par les collectivités ;
- la charge de travail et les contraintes de continuité de service qui sont difficilement conciliables avec le départ en formation ;
- le manque d'informations sur les formations et la méconnaissance des procédures de demande de formation ;
- l'accès à un nombre limité de sessions de stage et le manque de places disponibles sur les formations demandées ;
- la modalité du distanciel, unique modalité proposée parfois pour des formations, et qui ne convient pas à tous les publics ;
- enfin, certaines collectivités observent que le déploiement du télétravail semble avoir ralenti les départs en formation...

Face à ces freins, des collectivités s'engagent sur la prise en charge des frais de déplacement pour se rendre en formation ; elles privilégient les formations qui peuvent être organisées en proximité et assurent dans certains cas une information ciblée par courriel auprès des agents sur les formations disponibles. Afin de sensibiliser les agents à l'intérêt de la formation, de nombreuses collectivités mènent également des actions de communication auprès des agents et plus particulièrement auprès de leurs encadrants.

Quelques collectivités ont profité de la mise en place des 1607 heures pour réfléchir globalement à l'organisation des temps de travail et à la place accordée à la formation dans le plan de charge de l'activité. Certaines ont sacralisé annuellement des journées ou demi-journées de formation, parfois obligatoires, à destination de tous les agents.

Le développement de dispositifs internes de formation, la recherche de formats plus attractifs et innovants, l'équipement informatique de salles dédiées à la formation... toutes ces mesures favorisent l'accès à la formation des agents mais nombreuses sont les collectivités qui déclarent ne pas avoir encore totalement investi cette question du non-accès à la formation et mis en œuvre une réelle politique d'incitation.

L'absentéisme en formation : une problématique récurrente

L'absentéisme est une problématique qui n'est pas nouvelle mais qui semble s'être accentuée depuis la crise sanitaire du COVID. Elle concerne aussi bien les formations sur catalogue du CNFPT que les actions organisées en intra ou encore les formations relevant de dispositifs internes. Il semble par ailleurs que l'absentéisme soit plus fréquent quand il s'agit de formations obligatoires que lorsqu'il s'agit de formations qui ont été choisies par l'agent.

L'importance de l'absentéisme en formation est très diversement perçue par les collectivités. Préoccupante pour certaines, cette

problématique fait pourtant rarement l'objet d'un suivi précis dans une majorité de collectivités. Les responsables formation indiquent par ailleurs que cet absentéisme « *est bien souvent couvert par des motifs qui invoquent des raisons de service ou de continuité de service.* » Peu de collectivités mettent en place des systèmes de sanction pour lutter contre l'absentéisme. Le plus souvent, elles envoient une information à l'encadrant et un courrier d'avertissement et/ou demandent à l'agent de justifier son absence.

Alors que l'accès à la formation semble se ralentir, pour l'instant, l'heure est davantage à la sensibilisation et à la prévention qu'à des mesures coercitives.



Les principaux enjeux exprimés par les collectivités territoriales

→ **Inciter et favoriser les départs en formation** en réduisant les freins à la formation, en sensibilisant et en responsabilisant agents et encadrants aux enjeux de la formation.

→ **Favoriser l'accompagnement des agents dans une logique d'individualisation des parcours**, dimension qui trouve un nouvel écho à travers les dispositions et outils prévus par le décret n°2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle.

Axe 7 Les axes prioritaires d'amélioration de la relation entre collectivités et CNFPT

Sur quels axes et selon quelles modalités les conditions d'un dialogue entre collectivités et CNFPT pourraient-elles se renforcer ? Comment le CNFPT peut-il être davantage accompagnateur et facilitateur des politiques de développement des compétences et de formation des collectivités territoriales ?



Les principaux constats

Le CNFPT reste le partenaire « naturel » des collectivités territoriales

Pour les collectivités rencontrées, le CNFPT apparaît assez naturellement comme le partenaire privilégié sur la formation et sur l'accompagnement des projets de formation organisés en intra.

Les interlocuteurs soulignent notamment la qualité globale des relations avec l'établissement, sa connaissance des collectivités et des contextes territoriaux, la diversité de son offre de formation (formats et contenus), le principe de faire appel à des professionnels en collectivités pour former d'autres territoriaux...

Ils mettent le plus souvent au passif du CNFPT, l'inertie dans la gestion des inscriptions à des stages, les places disponibles en formation, les délais dans la programmation des formations ou

dans la réponse apportée à une demande de formation en intra, une volonté de massifier l'offre catalogue plus que de répondre à des demandes spécifiques et de coconstruire des réponses formations sur mesure, un manque d'agilité et de réactivité dans la relation à la collectivité...

Certains des acteurs regrettent également que le CNFPT n'affiche pas plus clairement sa politique de formation et ses priorités car « on comprend bien qu'il ne peut pas répondre à tout. » En particulier, les acteurs sont attentifs au fait que le CNFPT puisse associer des objectifs au niveau national (un établissement au service de la fonction publique territoriale) et un engagement local qui s'exprime à travers un maillage territorial en proximité avec les collectivités et la prise en compte de la spécificité des territoires et des demandes des collectivités.

Les attentes exprimées vis-à-vis du CNFPT sont naturellement très diverses. Les plus fréquemment exprimées concernent :

→ sur l'offre de formation : le développement de l'accompagnement aux transitions professionnelles, la diversification des modalités de formation, le renforcement de l'offre sur les savoirs de base et la connaissance de l'environnement territorial ;

→ sur la relation collectivités/CNFPT : la poursuite du maillage territorial des formations au plus près des collectivités, le fait de disposer d'un interlocuteur unique dans la relation au CNFPT, une meilleure communication et lisibilité sur l'offre et sa programmation, le développement des intras selon des logiques de coconstruction entre la collectivité, le CNFPT et le ou les formatrices et formateurs ; la recherche de plus de transparence dans l'attribution des droits de tirage sur les formations en intra, sur l'affectation de ces formations sur ou hors cotisation... ;

→ sur l'accompagnement : l'appui à l'ingénierie de formation, à l'identification des besoins de compétences et de formation, le soutien au niveau régional à l'organisation et à l'animation des réseaux professionnels RH.

Un recours marginal à d'autres organismes de formation

Le recours à des prestataires de formation intervient majoritairement à défaut de réponse du CNFPT. Ainsi, la collectivité orientera un agent sur un autre organisme de formation suite au refus ou à un délai de réponse trop long vis-à-vis d'une demande d'inscription au CNFPT, ou encore lorsqu'une demande de formation en intra ne peut être traitée par le CNFPT.

Les collectivités font également appel à d'autres organismes pour traiter des demandes de formation très spécifiques, sur un niveau d'expertise non disponible dans l'offre catalogue, pour sélectionner un formateur ou une formatrice avec un profil particulier.

Les résultats d'enquête

Améliorer l'accompagnement du CNFPT sur les dimensions stratégiques de la formation

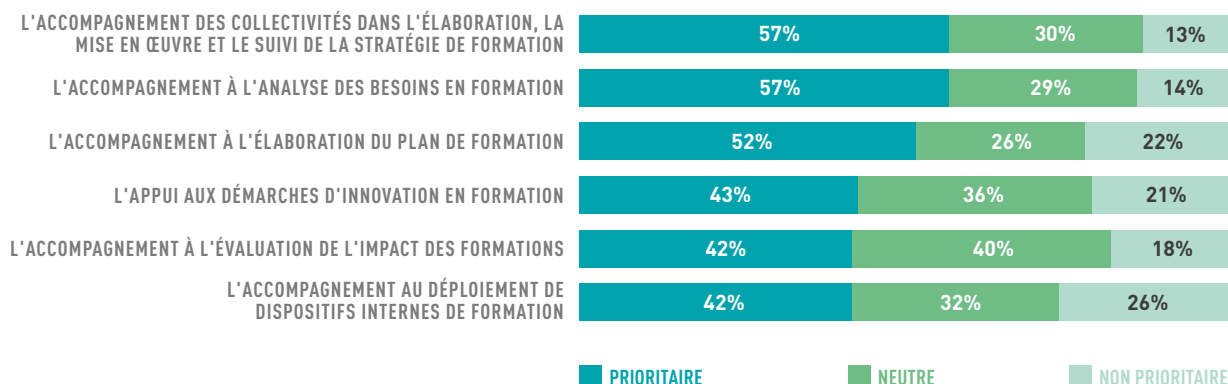
QUELS DEVRAIENT ÊTRE LES AXES PRIORITAIRES D'AMÉLIORATION DE L'OFFRE DE SERVICE DU CNFPT EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT ?

L'amélioration de l'accompagnement du CNFPT est perçue comme prioritaire sur trois niveaux stratégiques :

- l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de formation, 57% des réponses des collectivités ;
- l'analyse des besoins de formation, également 57% des réponses des collectivités ;
- l'élaboration du plan de formation, 52% des réponses des collectivités.

Sur des aspects plus opérationnels, l'amélioration de l'accompagnement du CNFPT apparaît moins prioritaire, en particulier sur :

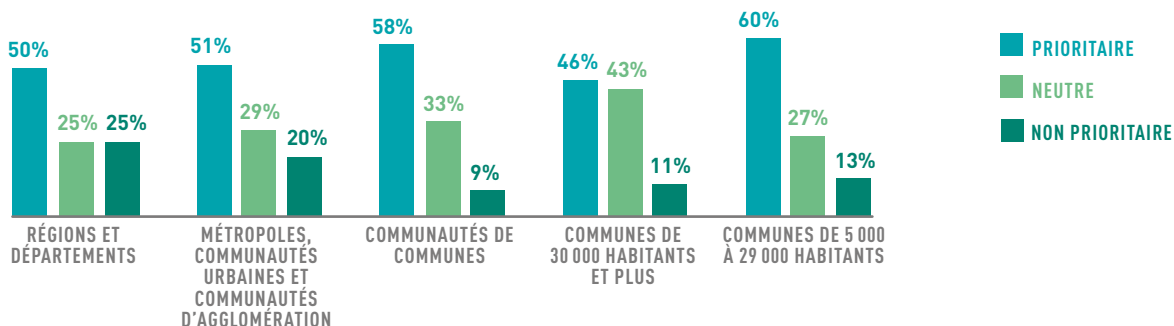
- les démarches d'innovation en formation, prioritaire pour 43% des collectivités répondantes ;
- l'évaluation de l'impact des formations, prioritaire pour 42% des collectivités répondantes ;
- le déploiement de dispositifs internes de formation, l'amélioration est prioritaire sur cet axe pour 42% des collectivités répondantes mais n'est pas prioritaire en revanche pour 26% d'entre elles.



Différenciation des réponses selon les types de collectivités

L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITÉS DANS L'ÉLABORATION, LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DE LA STRATÉGIE DE FORMATION

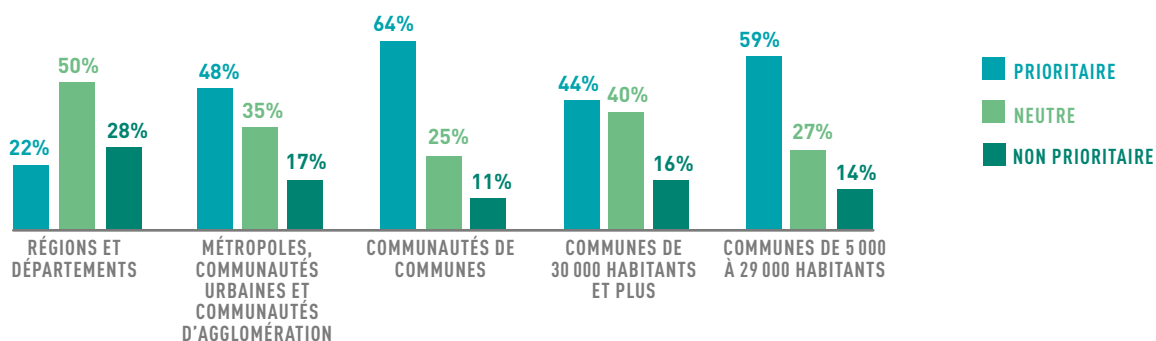
Cet axe d'amélioration est partagé par tous les types de collectivités, puisqu'il apparaît prioritaire pour quasiment une collectivité sur deux. Il est perçu comme non prioritaire surtout pour les régions et départements (25% des réponses) et pour les métropole, CU et CA (20% des réponses).



L'ACCOMPAGNEMENT À L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION

L'amélioration attendue sur cet axe est variable selon les collectivités.

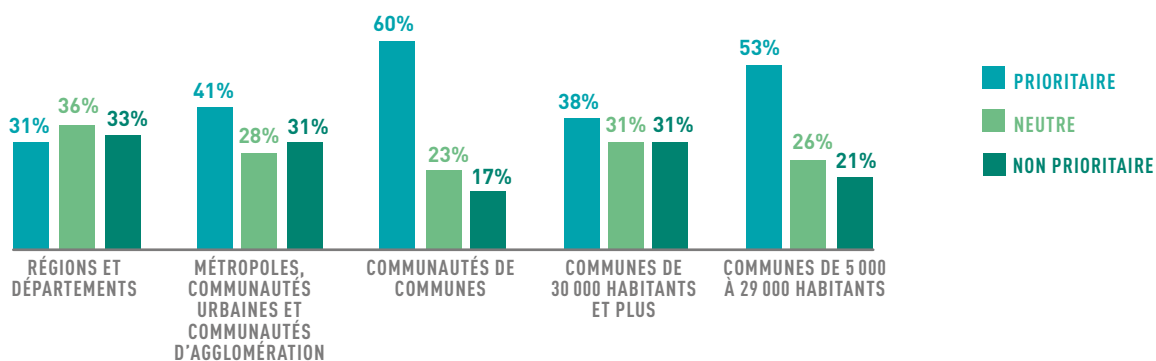
Elle est *a priori* moins attendue pour les régions et départements (neutre: 50% des réponses, non prioritaires: 28% des réponses) tandis qu'elle est prioritaire pour l'ensemble des autres collectivités et en particulier, pour les communautés de communes et les communes de 5 000 à 29 999 habitants (respectivement 58% et 60%).



L'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

L'amélioration sur cet accompagnement distingue:

- des collectivités qui sont assez partagées dans leur réponse sur le caractère prioritaire ou non de cet axe d'amélioration (régions et départements, métropoles, CU et CA, communes de plus de 30 000 habitants);
- les communautés de communes et les communes de 5 000 à 29 999 habitants pour lesquelles l'amélioration de l'accompagnement du CNFPT sur cet axe est nettement une priorité.



L'offre de formation : développer des formations catalogue à la fois plus expertes et plus larges

QUELS DEVRAIENT ÊTRE LES AXES PRIORITAIRES D'AMÉLIORATION DE L'OFFRE DE SERVICE DU CNFPT EN MATIÈRE DE FORMATION ?

L'amélioration de l'offre de formation du CNFPT est attendue prioritairement à deux niveaux :

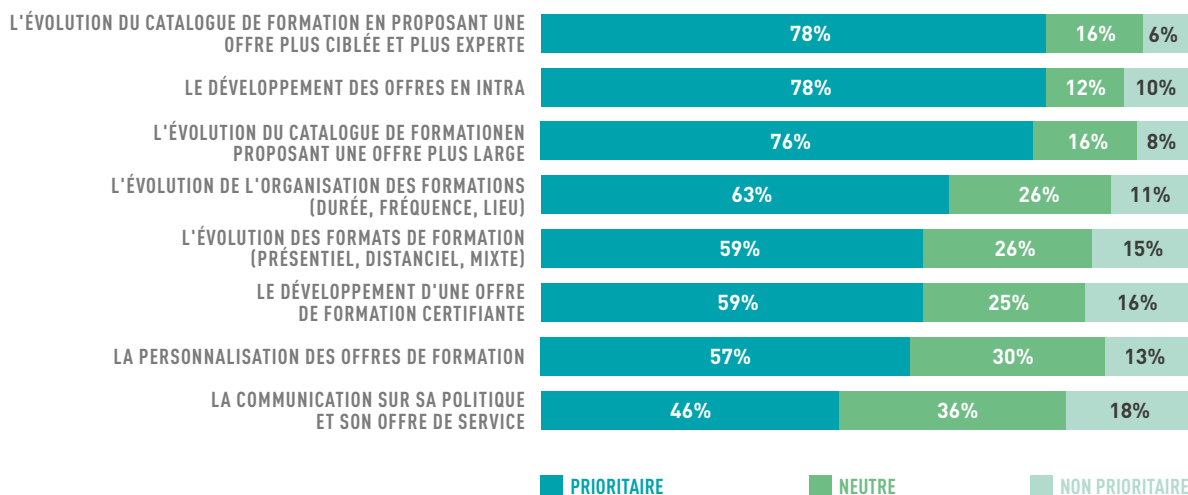
- pour proposer une offre catalogue plus ciblée, plus experte (78% des collectivités) et plus large (76% des collectivités) ;
- pour développer les formations en intra (axe prioritaire d'amélioration pour 78% des collectivités répondantes).

Un second niveau d'attendus porte sur l'amélioration des modalités de formation en tant que telles :

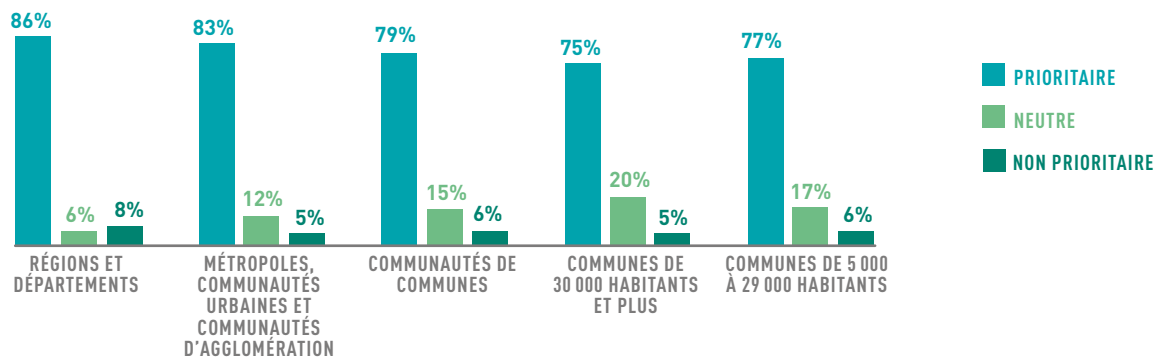
- l'organisation des formations (durée, fréquence, lieu), axe prioritaire pour 63% des collectivités répondantes ;
- le développement d'une offre certifiante, axe prioritaire pour 59% des collectivités répondantes ;
- la personnalisation des offres de formation, axe prioritaire pour 57% des collectivités répondantes.

La communication du CNFPT sur sa politique et son offre de service vient au dernier rang des axes d'amélioration : il est jugé prioritaire pour 46% des collectivités répondantes mais non prioritaire pour 18% d'entre elles.

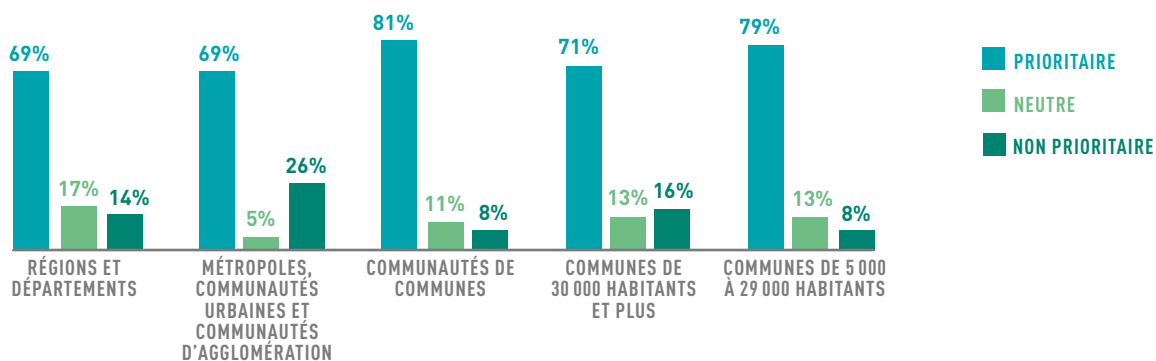
Pour les trois axes d'amélioration qui sont cités en premier dans l'ordre des priorités, les niveaux de réponse sont convergents et homogènes quels que soient les types de collectivités. Ils ne permettent pas de différencier de manière significative les résultats en fonction des types de collectivités.



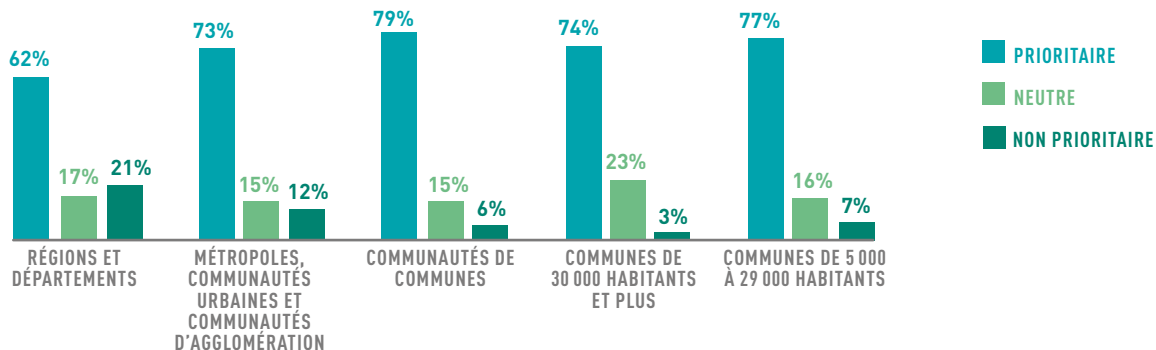
L'ÉVOLUTION DU CATALOGUE DE FORMATION EN PROPOSANT UNE OFFRE PLUS CIBLÉE ET PLUS EXPERTE



LE DÉVELOPPEMENT DES OFFRES EN INTRA



L'ÉVOLUTION DU CATALOGUE DE FORMATION EN PROPOSANT UNE OFFRE PLUS LARGE



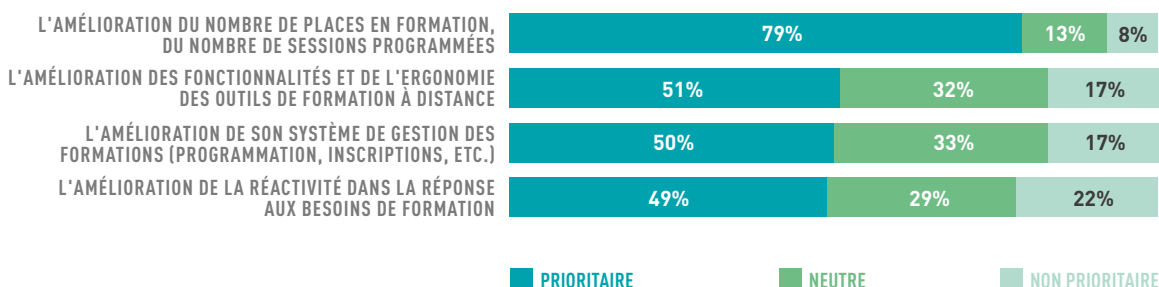
La gestion de la relation aux collectivités et aux agents : offrir plus de places en formation et augmenter la programmation des stages

QUELS DEVRAIENT ÊTRE LES AXES PRIORITAIRES D'AMÉLIORATION DE L'OFFRE DE SERVICE DU CNFPT EN MATIÈRE DE GESTION ET DE RELATIONS AUX CT ET AGENTS ?

Une meilleure gestion de la relation aux collectivités et aux agents passe sans conteste par le développement du nombre de places en formation et du nombre de sessions programmées. L'amélioration « de la capacité à offrir plus de formations » est un axe prioritaire pour 79% des collectivités répondantes.

Sur des niveaux très proches de réponse, les autres priorités d'amélioration portent sur :

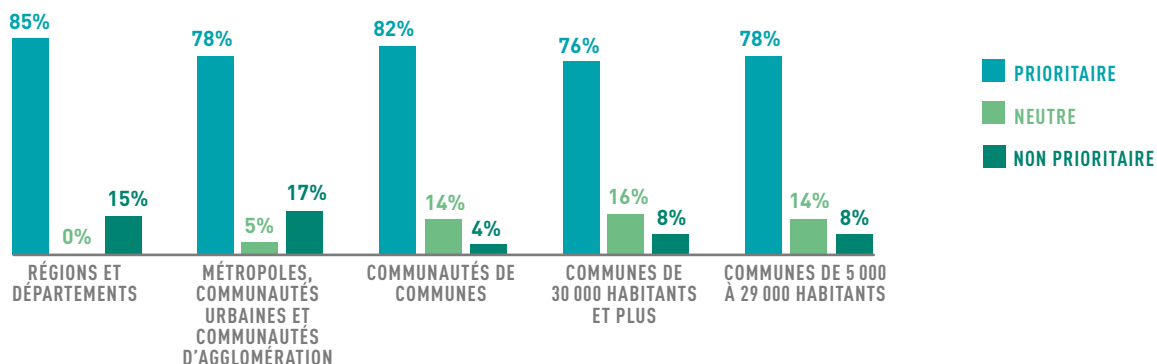
- les fonctionnalités et l'ergonomie des outils à distance, axe prioritaire pour 51% des collectivités répondantes ;
- le système de gestion des formations, axe prioritaire pour 50% des collectivités
- la réactivité dans la réponse aux besoins de formation des collectivités, axe prioritaire d'amélioration pour 49% des collectivités.



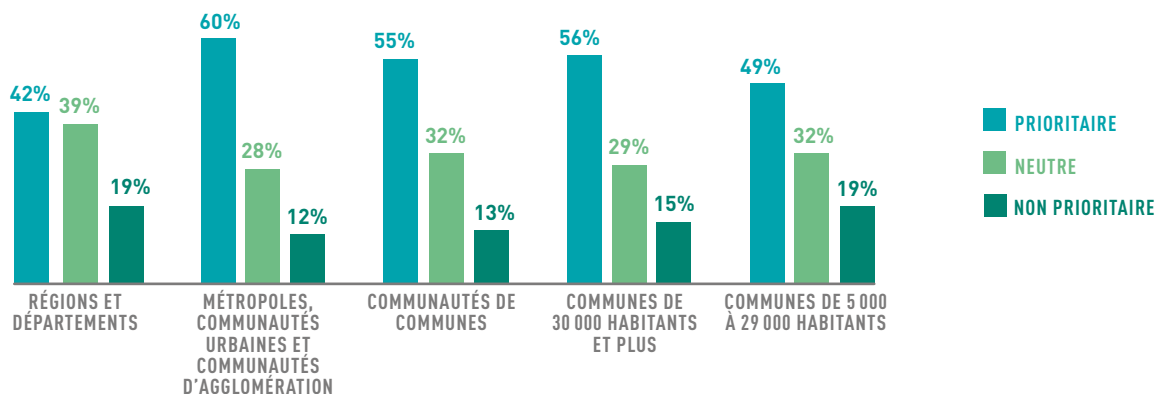
Différenciation des réponses selon les types de collectivités

Pour tous ces axes d'amélioration, les niveaux de réponses sont relativement convergents et homogènes quels que soient les types de collectivités. Toutefois, des nuances apparaissent concernant l'amélioration de la réactivité dans la réponse aux besoins de formations. Sur cet axe d'amélioration, les communes de 5 000 à 29 999 habitants ont tendance plus que d'autres collectivités, à considérer cet axe comme prioritaire à l'inverse des communautés de communes qui sont plus nombreuses à considérer cet axe comme non prioritaire.

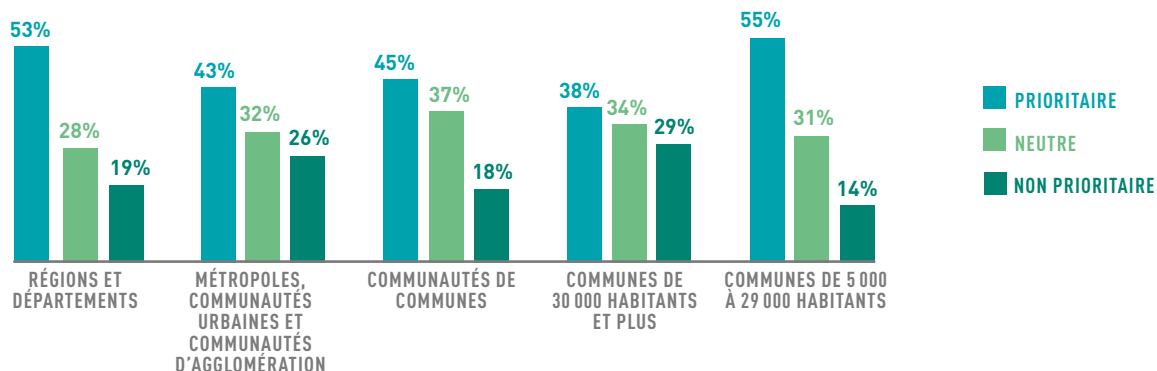
L'AMÉLIORATION DU NOMBRE DE PLACES EN FORMATION, DU NOMBRE DE SESSIONS PROGRAMMÉES



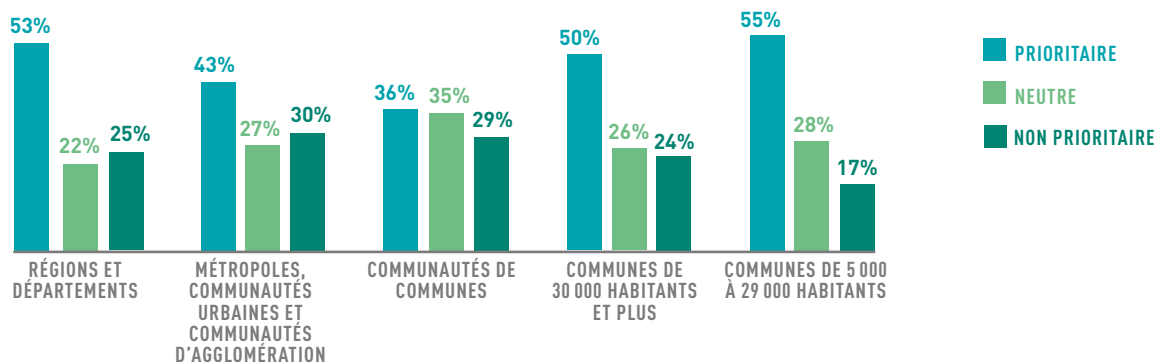
L'AMÉLIORATION DES FONCTIONNALITÉS ET DE L'ERGONOMIE DES OUTILS DE FORMATION À DISTANCE



L'AMÉLIORATION DE SON SYSTÈME DE GESTION DES FORMATIONS (PROGRAMMATION, INSCRIPTIONS, ETC.)



L'AMÉLIORATION DE LA RÉACTIVITÉ DANS LA RÉPONSE AUX BESOINS DE FORMATION



Annexe 1 Acteurs associés au volet qualitatif – Entretiens conduits entre octobre 2022 et mai 2023

Nous souhaitons remercier les acteurs associés à cette étude pour leur mobilisation et leur contribution.

Collectivités et établissements publics territoriaux

Collectivité européenne d'Alsace

Communauté d'agglomération de Bourges

Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise

Communauté d'agglomération de Châtelleraut

Communauté d'agglomération de Haguenau

Communauté d'agglomération de Pau-Béarn-Pyrénées

Commune d'Issy-les-Moulineaux

Commune de Belfort

Commune de Blagnac

Commune de Caluire-et-Cuire

Commune de Chambéry

Commune de Châtillon

Commune de Cherbourg-en-Cotentin

Commune de Clermont-Ferrand

Commune de Dax

Commune de Lanester

Commune de Saint-Martin-de-Crau

Commune de Saint-Nazaire

Commune de Saint-Pierre, La Réunion

Commune de Toulon

Commune de Vichy

Commune de Villeurbanne

Commune du Havre

Commune et métropole de Rennes

Commune et métropole de Toulouse

Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine

Conseil départemental de Haute-Garonne

Conseil départemental de l'Isère

Conseil départemental de la Mayenne

Conseil départemental de Loire-Atlantique

Conseil départemental
des Bouches-du-Rhône

Conseil départemental des Côtes-d'Armor

Conseil départemental du Maine-et-Loire

Conseil régional de Bourgogne-
Franche-Comté

Conseil régional de Bretagne

Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine

Conseil régional des Hauts-de-France

Conseil régional des Pays-de-la-Loire

Conseil régional du Centre-Val-de-Loire

Conseil régional du Grand-Est

EPT de Plaine-Commune

Métropole de Dijon

Métropole de Nantes et CCAS

Métropole de Nice-Côte-d'Azur

Métropole de Reims

Métropole de Tours

Métropole du Grand-Lyon

SDIS 44

SDIS 59

Établissements et institutions

Association des DRH des grandes collectivités
territoriales

CDG 19

CDG 27

CDG 40

CDG 77

Atelier d'échanges avec les organisations syndicales du CNFPT - 7 novembre 2023

Muriel CHESA, représentante CGT
Cyril MATEO, représentant CGT
Marie MENNELLA,
représentante INTERCO-CFDT
Pascale MERCIER, représentante CGT
Natacha ORIAL,
représentante INTERCO-CFDT
Sébastien PEYRARD, représentant
INTERCO-CFDT
Représentants du cabinet de la présidence
du CNFPT : **Laurent TRIJOLET**,
Directeur de cabinet;
David REY, Conseiller du président

Structures et acteurs du CNFPT

Délégation AURA : **David PONCET**,
Responsable d'antenne, Puy-de-Dôme

Délégation Bourgogne-Franche-Comté :
Aurélien SAMTMANN, Responsable
d'antenne, Yonne

Délégation Bretagne : **Céline PELLERIN**,
Directrice adjointe action territoriale;
Antony GALLAIS, Responsable
d'antenne, Ille-et-Vilaine; **Mathilde
CHAUVIN**, Responsable d'antenne, Côtes
d'Armor; **Nicole VELLY**, Responsable
d'antenne, Finistère; **Corinne GOUADEC**,
Responsable d'antenne, Morbihan

Délégation Grand-Est : **Philippe RUTTEN**,
Directeur; **Pascale MAINE**, Directrice
adjointe action territoriale; **Bruno PETIT**,
Responsable d'antenne, Ardennes;
Vanessa BLIN-BOSSAERT, Responsable
d'antenne, Aube; **Ketty MARTINIE**,
Responsable d'antenne, Marne; **Sylvie
LEROND**, Responsable d'antenne,
Meurthe-et-Moselle;
Didier FLAMANT, Responsable d'antenne,
Meuse; **Jérémy MARTIN**, Responsable
d'antenne, Moselle; **Delphine BOUVIER**,
Responsable d'antenne, Bas-Rhin; **Teresa
LENHO**, Responsable d'antenne, Vosges

Délégation des Hauts-de-France,
Élisa LOOSFELD, Directrice;
Virginie SCHIPMAN, Directrice adjointe
action territoriale; **Pascale MILE**,
Chargée de mission territorialisation

Délégation Île-de-France, **Bruno PARTAIX**,
Directeur; **Marnia ALLEK**, Directrice adjointe
action territoriale

Délégation Nouvelle-Aquitaine: **Aurélien
CURBELIE**, Directeur adjoint action
territoriale

Délégation PACA: **Laurent BASSO**,
Directeur; **Astrid VOLKAERTS**,
Directrice adjointe action territoriale

Délégation des Pays de La Loire: **Laurence
MESLIER**, Directrice adjointe action
territoriale;
Marina EONNET, Responsable d'antenne,
Loire-Atlantique-Vendée; **Bruno GEMIN**,
Conseiller formation, antenne Maine-et-Loire;
Nathalie TURBOT, Conseillère formation,
antenne Loire-Atlantique-Vendée

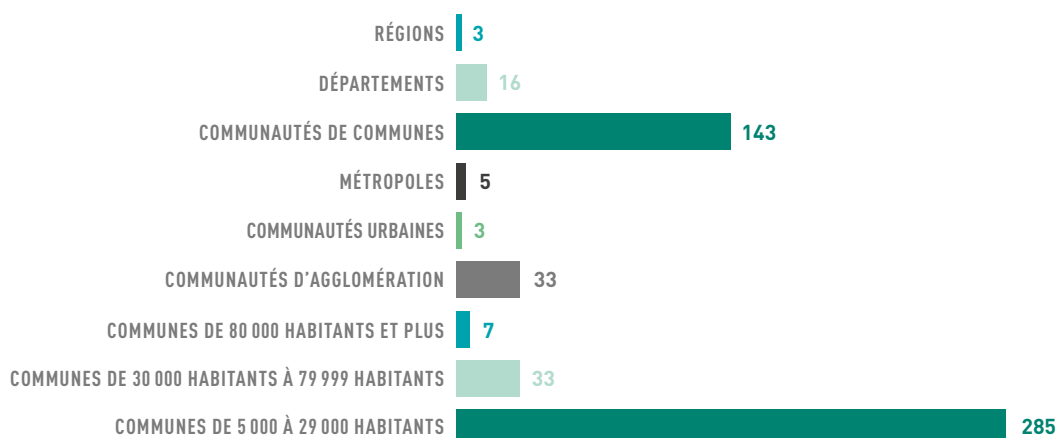
DGA en charge du développement et de
la qualité de la formation, Direction des
partenariats, des territoires et de l'innovation:
Soraya FONTAINE-KESSAR, Directrice;
Bernard OSKANIAN, Chef de projet

Annexe 2

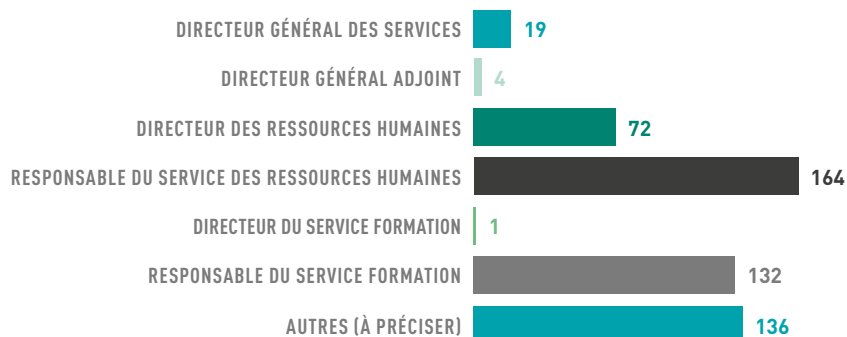
Échantillon d'enquête

Entretiens téléphoniques effectués auprès de
528 collectivités entre le 13 juillet et le 7 septembre 2023

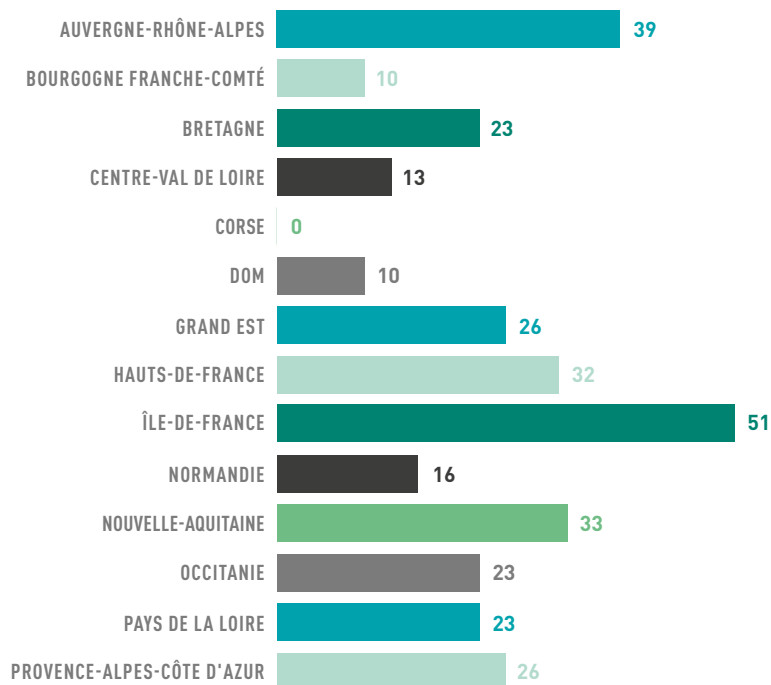
TYPES DE COLLECTIVITÉS



Fonction des interlocuteurs enquêtés



Distribution des communes de l'échantillon par région



Annexe 3 Comité de pilotage de l'étude

Belkacem MEHADDI,

Directeur général adjoint en charge de l'évolution des compétences et des métiers, directeur de l'INET

Noémie ANGEL,

Directrice générale adjointe en charge du développement et de la qualité de la formation

Soraya FONTAINE-KESSAR,

Directrice, direction des partenariats, des territoires et de l'innovation, direction générale adjointe chargée du développement et de la qualité de la formation

Ophélie HUGOT,

Responsable du service de l'innovation publique collaborative, direction générale adjointe chargée du développement et de la qualité de la formation

Jacky LE BIHAN,

Chargé de coordination, direction générale adjointe chargée du développement et de la qualité de la formation

Frédéric MICLO,

Directeur, direction de la qualité, de l'évaluation et du pilotage de l'offre de service, direction générale adjointe chargée du développement et de la qualité de la formation

Christine CARTHERY,

Directrice générale adjointe en charge des ressources et du dialogue social

Isabelle GEHAN,

Directrice de la Dev Pro, direction générale adjointe en charge des ressources et du dialogue social

Flavie CANTET,

Cheffe de projet, service prospective et recherche

Camille PRESSE,

Cheffe de projet, service prospective et recherche

Didier SPITZ,

Responsable du service prospective et recherche

Christian SCHWARTZ,

Adjoint au directeur de l'INET, directeur des scolarités

Guillaume BAUCHET,

Directeur adjoint formation, INET

Aude BORDE-COURTIVRON,

Directrice, Délégation Bretagne

Élisa LOOSFELD,

Directrice, Délégation des Hauts-de-France

Pascale MILLE,

Chargée de mission territorialisation, Délégation des Hauts-de-France

Bruno PARTAIX,

Directeur, Délégation Île-de-France

Marnia ALLEK,

Directrice adjointe action territoriale, Délégation Île-de-France

Didier MERCIER-LACHAPELLE,

Directeur, Délégation Nouvelle-Aquitaine

Aurélien CURBELIE,

Directeur adjoint action territoriale, Délégation Nouvelle-Aquitaine

Marie BLONDEL,

Directrice, Délégation Normandie

Sylvie BIARD,

Directrice, Délégation Pays de la Loire

Karine AH-SON,

Directrice, Délégation de la Réunion

Marie-Françoise TOMASINI,

Directrice adjointe action territoriale, Délégation de la Réunion

Annexe 4 Bibliographie

Documents CNFPT

- CNFPT, Les 10 engagements du CNFPT en faveur de la transition écologique, mars 2023
- CNFPT, Enquête Absentéisme dans les formations du CNFPT en 2020-2021, février 2022
- CNFPT, Les pratiques et les attentes des agents territoriaux en matière de formation et d'accompagnement, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, avril 2021
- CNFPT, Politiques des ressources humaines et de formation des collectivités et leurs établissements publics, Consolidation des observations régionalisées, 2021
- CNFPT, Baromètre d'image du CNFPT, 2021
- CNFPT Délégation de Picardie, Plan de formation 2021
- CNFPT, Plans de formation : guide numérique à l'usage des collectivités, février 2020
- CNFPT, Rapport sur les plans de formation, C. Couderc – Vice-président du CNFPT, 28/11/2018
- CNFPT, Présentation des résultats de la démarche de suivi qualitatif de la mise en œuvre de l'offre 2018, 2018
- CNFPT, Bilan évaluatif de la formation d'intégration des catégories A et B, mars 2018
- CNFPT, Enquête du CSA pour le CNFPT «Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités», décembre 2015
- CNFPT, Évaluation de l'accompagnement par le CNFPT des collectivités territoriales pour l'élaboration des plans de formation, document interne, janvier 2014
- CNFPT, Évaluation de l'accompagnement par le CNFPT des collectivités territoriales au plan de formation, 2013
- CNFPT, Le développement de la formation pour la catégorie C, mars 2013
- CNFPT, Promouvoir la diversité dans l'accès aux concours d'encadrement de la fonction publique territoriale, juillet 2013
- CNFPT, Enquête sur les profils des élèves administrateurs de l'Inet, novembre 2013
- CNFPT, Le plan de formation guide méthodologique, (juillet 2012) et Le plan de formation dans les petites collectivités, 2012

- CNFPT, Développer une approche stratégique sur les ressources humaines dans le cadre des fusions et mutualisations
- CNFPT, Les étapes et acteurs clefs du plan de formation
- CNFPT, Guide du plan de formation, mai 2009
- DE MEYER F., SPITZ D., Rapport d'étude de l'observation des pratiques de formation des collectivités territoriales, CNFPT, 2006

Études/Rapports

- DGCL, Les apprentis dans la fonction publique territoriale en 2020 : effectifs, profil sociodémographique et emploi selon le type de collectivité, BIS n° 168, novembre 2022
- DI FOLCO C., Dialogue et responsabilité : 14 propositions d'avenir pour la fonction publique territoriale, Rapport d'information n°572 (2017-2018), juin 2018
- CSFPT, La formation professionnelle des agents de la fonction publique territoriale – Bilan et perspectives, mars 2017
- CSFPT, Demain, la fonction publique territoriale, juillet 2016
- IGA (Inspection générale de l'Administration), L'organisation et les missions des centres de gestion de la fonction publique territoriale et du CNFPT : bilan, analyse et perspectives d'avenir, mai 2014
- IGA (Inspection générale de l'Administration), Rapport sur la formation des agents territoriaux : bilan, analyse et perspectives d'avenir, juillet 2014
- Cour des comptes, Le CNFPT : former mieux, prélever moins, février 2016
- Parlement, Formation et gestion des carrières des agents des collectivités territoriales – Renforcer et optimiser la fonction et les outils RH des collectivités pour accompagner les transitions territoriales et professionnelles, février 2019
- CESE, Avis sur l'évolution des métiers de la fonction publique, décembre 2018
- DGAFP, Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, 2018

→ Profil public, Tour du monde des innovations RH, 2022
 → DGAFF, Cadre d'usage de la formation professionnelle à l'ère du numérique, juillet 2021
 → Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, (cf. fichier Excel Fiche thématique Formation dans la fonction publique territoriale), 2021

→ CEREQ, La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques, Bref n° 369, 2018
 → Panorama international des pratiques de mentorat dans les administrations, Vision RH n° 32, février 2021

Presse

Revues

→ DURAT L., La transformation inachevée de la formation dans la fonction publique territoriale, *Formation Emploi* 155, pp. 155-178, juillet-septembre 2021
 → BOLOT F., La formation professionnelle des agents territoriaux, *Formation Emploi* 121, pp. 39-60, janvier-mars 2013
 → BOBOC A. METZGER J.-L., La formation continue à l'épreuve de sa numérisation, *Formation Emploi*, n° 145, janvier-mars 2019
 → DILA, Former et manager dans la fonction publique, septembre 2022
 → ALVES S., FRIH S., L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH, *Revue française de gestion*, 256, pp. 41-55, 2016
 → Bernardeau-Moreau D., Les répertoires des métiers et les référentiels de compétences dans la fonction publique territoriale : une mutation en marche, *Télescope*, 17, (3), pp. 176-191, 2011
 → DARES, Les sortants de la formation professionnelle, 2021
 → BROUSSAL D., Émancipation et formation : une alliance en question, *Savoirs*, 51, pp. 13-57, 2019
 → BOUTINET J.-P., Dans le champ de la formation professionnelle, quel partage de responsabilités pour aujourd'hui ?, *Savoirs*, 50, pp. 129-153, 2019
 → Santelmann P., Analyse du travail et ingénierie de formation : un lien indéfectible, *Éducation permanente*, hors-série, 2017
 → CEREQ, Crise sanitaire et formation professionnelle : le temps libéré ne suffit pas pour se former, Bref n° 420, 2022
 → CEREQ, L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation, Bref n° 104, octobre 2021
 → CEREQ, Le digital choisit la formation en situation de travail, catalyseur d'innovation, Bref n° 421, 2022
 → CEREQ, Recours à la formation et aspirations professionnelles : quel impact de la crise sanitaire ?, Bref n° 016, octobre 2021

Grandes transitions

→ Former les seuls hauts fonctionnaires n'est pas suffisant pour conduire la transition écologique, *Le Monde*, 11/05/2023
 → À l'heure de la transition écologique, *Libération*, Supplément, 14/03/23
 → Transition écologique : le CNFPT se met en ordre de bataille, *La gazette des communes*, 17/03/2023
 → Les territoriaux à l'école du climat, *La gazette des communes*, 14/12/2022
 → Transition écologique : former à tous les étages, *La gazette des communes*, 22/11/2022
 → On ne peut pas former aux enjeux de la transition écologique en une journée, *La gazette des communes*, 22/11/2022
 → La transition écologique, ça s'apprend, *La gazette des communes*, 11/07/2022
 → Former pour répondre aux grands enjeux du siècle : entretien avec Léa Douhard (Policy Lab de Sciences Po Paris), *Vraiment Vraiment*, 9/06/2022
 → Les hauts fonctionnaires territoriaux à l'école du changement, *Le Monde*, 17/02/2022
 → Grâce à la crise, la formation professionnelle apparaît plus utile aux salariés, *Le Monde*, 11/02/2021

Apprentissage

→ Apprentissage : une formule qui séduit toujours les collectivités, *La gazette des communes*, 31/07/2023
 → Le recrutement des apprentis renforcé jusqu'à 2026, *La gazette des communes*, 20/03/2023
 → Matignon fixe de nouveaux objectifs pour l'apprentissage dans les 3 versants de la fonction publique, *Acteurs publics*, 21/03/2023
 → Nouveau bras de fer sur le financement de la formation des apprentis des collectivités, *La gazette des communes*, 16/11/2022
 → Décryptage de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale, *La gazette des communes*, 28/09/2022

→ Apprentissage: la territoriale reste le principal recruteur, La gazette des communes, 28/07/2022

→ Apprentissage: contribution annuelle de France compétences au CNFPT, La gazette des communes, 13/04/2022

→ Apprentis: recensement des besoins de recrutements jusqu'au 25 avril, La gazette des communes, 04/04/2022

→ La parole aux apprentis de la FPT, La gazette des communes, 04/04/2022

→ Le décret d'application de la réforme du financement de l'apprentissage dans la territoriale, La gazette des communes, 01/03/2022

→ Financement de la formation des apprentis: une solution... à peaufiner en 2023, La gazette des communes, 24/02/2022

→ Les collectivités, recruteuses d'apprentis contre crise et confinements, La gazette des communes, 23/02/2022

Recrutement – Attractivité

→ Attractivité, fidélisation... autant de bienfaits du mentorat, La gazette des communes, 18/04/2023

→ Diversité: La Cordée prône le mentorat dans la fonction publique, La gazette des communes, 26/01/2023

→ Les collectivités se mettent en quatre pour recruter, La gazette des communes, 13/01/2023

→ Stanislas Guerini s'engage en faveur du mentorat dans la fonction publique, Collectif mentorat (+ guide d'engagement de la fonction publique)

Transitions professionnelles

→ Reclassement des agents en situation d'inaptitude: de nouvelles possibilités pour les employeurs, Localtis, 18/02/2022

→ Tout savoir sur le compte personnel d'activité pour les fonctionnaires, La gazette des communes, 18/09/2017

→ Mobilités: la formation, un outil incontournable à utiliser davantage, La gazette des communes, 01/09/2013

Agents de catégorie C

→ ENA, catégorie C: la territoriale juge la réforme de la formation, La gazette des communes, 18/06/2021

→ La formation des agents de catégorie C bientôt facilitée, La gazette des communes, 14/04/2021

→ Comment la formation des agents peu qualifiés pourrait être facilitée, La gazette des communes, 07/05/2021

→ La VAE peut booster la carrière des agents C, La gazette des communes, 28/10/2013

Divers

→ Mutualiser les formations, le bon plan!, La gazette des communes, 07/09/2016

→ Le bilan de compétences dans la fonction publique, un outil trop peu connu, EmploiPublic.fr, 2014

Lois

→ Tout savoir sur la formation et l'accompagnement des agents, La gazette des communes, 17/08/2023

→ Évolution professionnelle: l'accompagnement des agents publics monte en puissance, Acteurs publics, 23/08/2023

→ Évolution professionnelle: la formation et l'accompagnement des agents publics évoluent, La gazette des communes, 25/07/2023

Plan de formation

→ Le potentiel sous-exploité des données RH, La gazette des communes, 28/09/2022

→ Vote du budget formation: peut-on avoir un pourcentage inscrit d'office, sans débat, modifiable si besoin?, La gazette des communes, 26/04/2022

→ Contraindre les collectivités à l'élaboration d'un plan de formation: une urgence pour le CSFPT, La gazette des communes, 01/03/2017

→ Formation: anticiper les besoins pour adapter son budget, La gazette des communes, 30/09/2013

Dispositifs internes de formation

→ Des agents techniques en immersion en entreprise, ça marche, La gazette des communes, 10/05/2023

→ Développer les nouvelles compétences utiles à la transformation numérique publique nécessite d'innover en formation, Horizons publics, 17/04/2023

→ Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation, Le Portail de la Fonction publique, 2021

→ Les nouvelles pratiques de formation professionnelle, La Tribune, 27/10/2020

→ Les nouveaux modes de formation, Forbes, 23/02/2017

→ Le podcast learning: dernière tendance en matière de formation?, Focus RH, 2021

→ Frugal learning: vers des modes d'apprentissage latéraux, expérientiels et intégraux, Focus RH, 2018

→ Découvrez les vertus du codéveloppement professionnel, La gazette des communes, 01/09/2013

→ Pendant la crise, la formation à distance testée et plutôt approuvée, La gazette des communes, 02/07/2020
 → L'e-learning, un outil de formation pertinent mais sous-utilisé, La gazette des communes, 14/10/2013
 → S'améliorer collectivement, ça s'apprend, La gazette des communes, 20/04/2022

Mécénat de compétences

→ Le mécénat de compétences fait son entrée dans la FPT, La gazette des communes, 11/05/2023
 → Mécénat de compétences: une source d'innovation, La gazette des communes, 11/02/2022

Mentorat

→ B. de Lavalette: Le mentorat permet aux agents de réinterroger leurs pratiques professionnelles, Acteurs publics, 09/05/2023
 → Pour développer le mentorat, la pédagogie reste nécessaire, Acteurs publics, 07/02/2023
 → Mentorat dans la fonction publique: les idées fourmillent autour du dispositif, Acteurs publics, 03/05/2023
 → Des chefs cuisiniers coachent les agents de restauration, La gazette des communes, 01/12/2022
 → Le mentorat, une arme puissante face à la crise des vocations pour la fonction publique, Acteurs publics, 30/06/2022
 → Mentorat, réseautage, formation: des alliés pour la carrière des femmes, La gazette des communes, 02/03/2022
 → Coaching, mentorat... 1001 façons de devenir manager, La gazette des communes, 12/12/2019

Dispositifs

→ Une offre de formation renouvelée pour une communauté managériale solidaire, La gazette des communes, 31/08/23
 → Les managers vont être des managers de l'humain, La gazette des communes, 25/05/23
 → Des collègues qualifiés transmettent leurs savoirs en interne, La gazette des communes, 08/02/2023
 → La transition écologique commence par la formation interne, La gazette des communes, 12/05/2022
 → Des formations maison aux petits oignons», La gazette des communes, 12/05/2022
 → Les TRUC: une école de formation interne « par » et « pour » les agents, Biblio des initiatives RH (toutes les initiatives), Bibliothèque des initiatives RH, 13/07/22
 → Remix, un réseau managérial qui fait école, La lettre du cadre, 01/07/2021

→ En Seine-Saint-Denis, les agents des collèges vont à l'école des savoir-faire, La gazette des communes, 11/07/2022
 → La Seine-Saint-Denis ouvre une «école des savoir-faire» pour les personnels d'entretien et de restauration des collèges, AEF, 06/04/2022
 → La Seine-Saint-Denis crée son école de conseillers en insertion professionnelle, La gazette des communes, 09/01/2019
 → Une école des savoir-faire créée en Seine-Saint-Denis pour les agents des collèges, Acteurs publics, 07/04/2022
 → Quand les agents forment leurs propres collègues, La gazette des communes, 18/05/2017
 → Épauler les cadres via des écoles internes de management, La gazette des communes, 07/09/2016
 → École des cadres: une nouvelle ambition pour la fonction managériale, La lettre du cadre, 21/09/2020
 → Les managers de la région Grand Est ont leur propre école, La gazette des communes, 03/09/2020

Le parcours formatif des agents

→ Retraites: le casse-tête des managers pour accompagner les seniors, La gazette des communes, 09/02/2023
 → Le catalogue du CNFPT ne peut pas répondre à toute la demande, La gazette des communes, 05/12/2022
 → L'accès à la formation, un levier de qualification à renforcer, La gazette des communes, 04/02/2021
 → Concours: des épreuves hors-sol, La gazette des communes, 21/02/2023

Accompagnement CNFPT

→ F. Deluga: L'absentéisme aux formations du CNFPT reste considérable, La gazette des communes, 08/02/2023
 → F. Deluga: 11000 nouveaux policiers municipaux à former dans les 5 ans qui viennent, La gazette des communes, 08/02/2023
 → Revalorisation en vue des frais de déplacement des stagiaires territoriaux en formation, Acteurs publics, 30/01/2023
 → Pour les centres de gestion, la notion de performance fait sens, La gazette des communes, 30/09/2022
 → Peut-on créer un mode de cotisation pour les collectivités qui aboutirait à ce que l'argent investi ne soit débité qu'après la formation ?, La gazette des communes, 29/06/2022
 → Formation: le CNFPT réfléchit aux évolutions de son modèle économique, La gazette des communes, 04/02/2022

**Publication réalisée par la direction
générale adjointe chargée de l'évolution
des compétences et des métiers - Service
prospective et recherche.**

Directeur de la publication

Yohann NÉDÉLEC

Co-directeur de la publication

David REY

Rédacteur en chef

Belkacem MEHADDI

Directeur général adjoint

Équipe projet

Flavie CANTET

Cheffe de projet

Camille PRESSE

Cheffe de projet

Didier SPITZ

Responsable du service prospective et re-
cherche

Agence Qualitest

Éricka HENON

Chargée d'études

Johann PARDO

Directeur d'études

Octobre 2024



Qualitest

Centre National de la Fonction Publique Territoriale
80 rue de Reuilly – CS 41232 – 75578 Paris cedex 12
Tél.: 01 55 27 44 00 – Fax: 01 55 27 44 01
www.cnfpt.fr



@CNEPT



@CentreNationalDeLaFonctionPubliqueTerritoriale



@leCNEPT