PLANS DE FORMATION

GUIDE NUMÉRIQUE À L'USAGE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Février 2020

Ce document a été élaboré par le service Accompagnement des Dynamiques Territoriales de la Direction générale adjointe chargée du développement de la formation, en lien avec les délégations régionales du CNFPT et avec l'appui de collectivités locales.

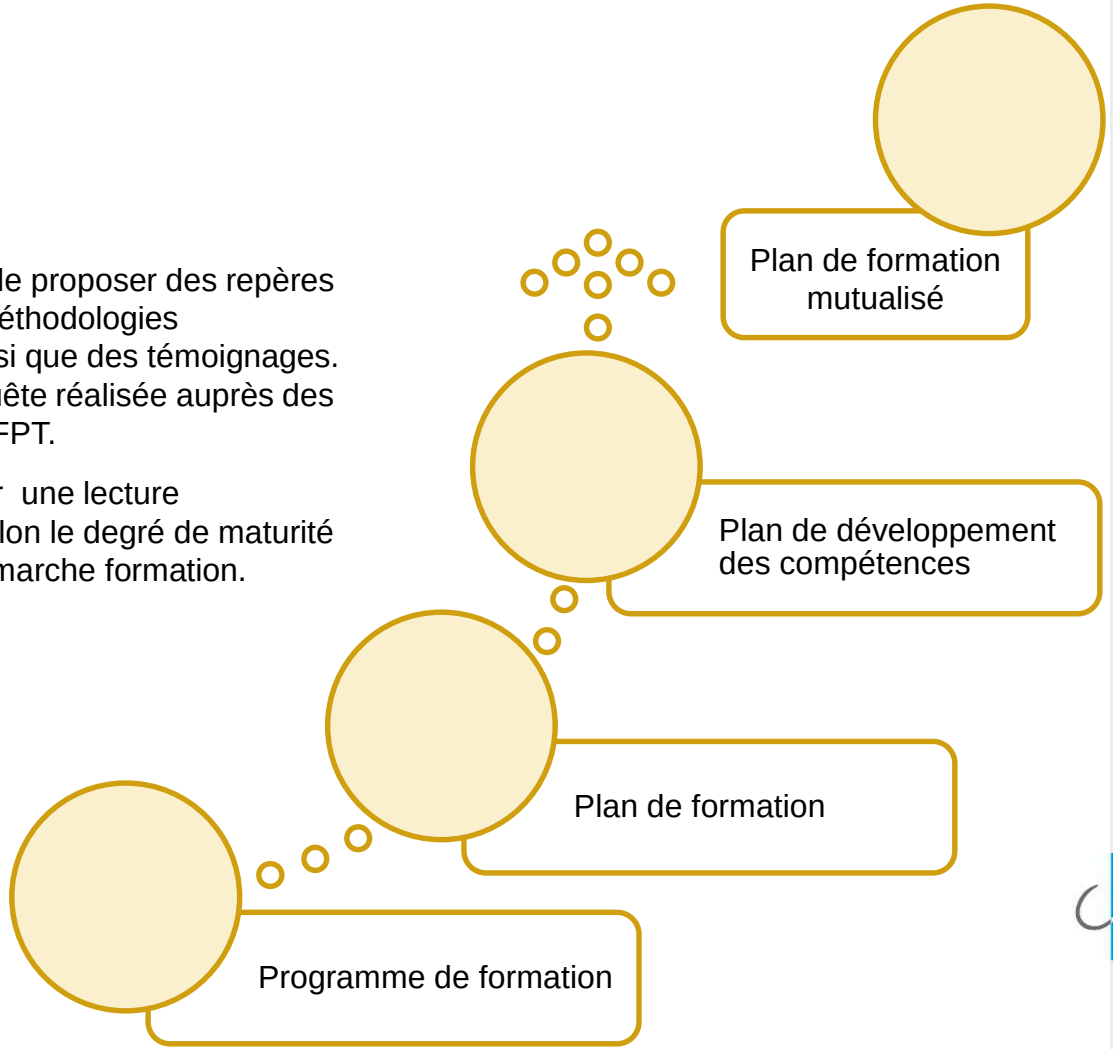
Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

- *Pascale Chelin Allanic, pascale.chelinallanic@cnfpt.fr, 01 55 27 44 50*
- *Marie Ledemé, marie.ledeme@cnfpt.fr, 01 55 27 42 95*

INTRODUCTION

L’objectif de ce guide numérique est de proposer des repères réglementaires, des définitions, des méthodologies d’élaboration de plan de formation ainsi que des témoignages. Il a été élaboré sur la base d’une enquête réalisée auprès des collectivités et des délégations du CNFPT.

Ce guide méthodologique s’appuie sur une lecture différenciée des plans de formation selon le degré de maturité de votre collectivité en matière de démarche formation.



Guide de lecture

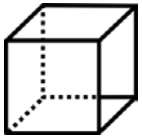
Outil

Document

Sommaire

Retour au sommaire général

Bonne pratique



Modèle

Chapitre

Retour au chapitre : exemple méthodologie

Exemple

Etapes

Retour aux étapes du plan de formation

Important : Cette plateforme n'est pas conçue comme un guide linéaire qu'il faut lire de A à Z. Cette plateforme est conçue pour que vous puissiez, en fonction de vos besoins, piocher, par exemple, dans un texte de loi, dans une définition, dans une méthodologie particulière. Il s'agit d'une plateforme interactive à usage numérique.

SOMMAIRE GÉNÉRAL

Cliquez sur les bulles pour accéder au chapitre

1. Le cadre réglementaire
2. Définitions
3. Méthodologies
4. Inspirations
5. Pour aller plus loin

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu

Généralités

Le cadre règlementaire de la formation

Textes

Sommaire

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE : GÉNÉRALITÉS

La loi n°84-594 du 12 juillet 1984 introduit le **droit à la formation pour les agents de la fonction publique territoriale**.

Cette première loi a été complétée par **la loi du 19 février 2007**. Celle-ci détermine les différents types de formation offerts aux agents territoriaux. Elle distingue d'une part les **formations statutaires obligatoires** qui interviennent en début de carrière ou dans le cadre de l'adaptation aux emplois occupés et, d'autre part, les **formations facultatives** organisées à l'initiative de l'agent ou de son employeur.

Elle instaure également l'**obligation pour les collectivités territoriales de réaliser un plan de formation**. Ce plan de formation doit être transmis au CNFPT. Le plan de formation peut être annuel ou pluri annuel.

Les formations et dispositifs qui doivent y figurer **obligatoirement** sont :

- les formations statutaires d'intégration ;
- les formations statutaires de professionnalisation ;
- les préparations aux concours et aux examens professionnels ;
- les actions de perfectionnement ;
- les actions de formations demandées par l'agent au titre du CPF.

Ce qui peut aussi y figurer :

- les actions de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française ;
- les démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- les bilans de compétence.

Depuis 2017, un nouveau dispositif de formation existe, il s'agit du **Compte personnel de formation** (CPF). Il remplace le DIF et vise à accompagner les transitions professionnelles, faciliter les mobilités et plus largement diversifier les expériences et parcours professionnels.

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA FORMATION

Début de carrière ou adaptation à l'emploi occupé

2 ans

- **Formation d'intégration** 5 à 10 jours **pour tous, contractuels et titulaires**(à réaliser pendant l'année de stage)
- **Formation de professionnalisation au premier emploi** (Min : 3 jours pour les agents de catégorie C, min 5 jours pour les agents de catégorie A et B). Le maximum est de 10 jours.

5 ans

- Formation de professionnalisation pour tous tout au long de la carrière (2 à 10 jours pour tous)

Nomination dans un poste à responsabilité

6 Mois

- Formation de professionnalisation prise de poste à responsabilité (de 3 à 10 jours)

5 ans

- Formation de professionnalisation tout au long de la carrière (de 2 à 10 jours pour tous)

Depuis la loi du 6 août 2019 :

- Les agents accédant pour la première fois à des fonctions d'encadrement, ont l'obligation de suivre une formation au management
- Les agents contractuels devront suivre une formation d'intégration
- Les agents contractuels recrutés directement sur un emploi fonctionnel devront suivre une formation les préparant à leur nouvelles fonctions, notamment en matière de déontologie ainsi que d'organisation et de fonctionnement des services publics.
- Les fonctionnaires momentanément privés d'emploi doivent s'inscrire dans un projet de retour à l'emploi. Ce projet doit fixer des actions d'orientation, de formation et d'évaluation. Le CNFPT peut être sollicité.

Sommaire

Chapitre : le cadre règlementaire

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE : POINTS DE REPÈRE

Cliquez sur les intitulés pour accéder à la ressource en ligne

Entretien professionnel annuel

Fiche cadre légal EPA

Plan de formation

Loi du 12 juillet 1984

Loi du 19 février 2007

Loi du 6 aout 2019

CPF

Décret CPF 6 mai 2017

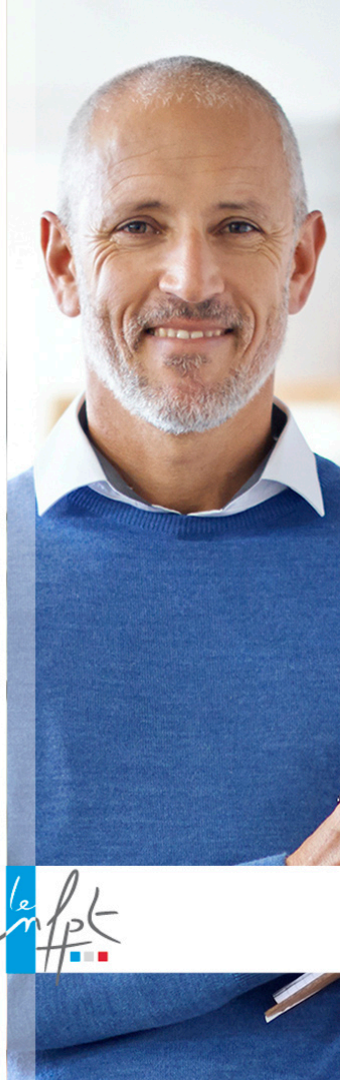
Ordonnance du 19 janvier 2017

Décret du 17 décembre 2019

DÉFINITIONS

Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu

- Entretien professionnel annuel
- Règlement de formation
- Programme de formation
- Plan de formation
- Orientation professionnelle
- Plan de développement des compétences
- Compte personnel de formation
- Formation à distance
- Plan de formation mutualisé



Sommaire

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

DÉFINITION ET FINALITÉS

L'entretien professionnel est un moment privilégié (différent du dialogue quotidien) qui permet l'instauration d'**un dialogue structuré** entre l'évaluateur et l'évalué.

Les **finalités** de l'entretien professionnel sont de :

- prendre du recul pour analyser l'activité réalisée et les résultats obtenus ;
- comparer les contributions réalisées par l'agent dans le cadre de ses attributions ;
- fixer des objectifs de progrès et de projet pour l'année à venir ;
- prévoir pour chaque objectif les moyens (ressources humaines, matérielles et financières, formation) nécessaires à leur réalisation.

Méthodologie Entretien professionnel annuel

Vidéo de présentation

BÉNÉFICES

Grâce à ce moment privilégié de dialogue, le manager est en mesure de connaître l'agent, sa contribution à l'équipe et ses difficultés éventuelles. **L'entretien professionnel favorise l'adéquation entre le projet de l'agent et son poste**, actuellement et dans l'avenir. Par ailleurs, l'entretien permet de **donner du sens** et de **valoriser** la contribution de chaque agent au projet de la collectivité territoriale. Il constitue donc un levier de motivation.

Enfin, l'entretien professionnel est un acte managérial au service de la gestion des ressources humaines. Il fonctionne comme un moment d'identification des compétences et de leurs leviers de développement, en cohérence avec les souhaits d'évolution professionnelle de l'agent. Il vient ainsi nourrir directement la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Sommaire

Chapitre : définitions

RÈGLEMENT FORMATION

Le règlement de formation est :

- un document de référence et de communication propre à la collectivité ;
- un guide compréhensible par tous, organisé et complet qui informe tous les agents sur la réglementation et les modalités de mise en œuvre de la formation dans la collectivité.

Le règlement de formation est proposé pour avis au comité technique.

Méthodologie Règlement de formation

COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Le compte personnel de formation (CPF) et compte d'engagement citoyen (CEC) composent le compte personnel d'activité (CPA), de la façon suivante (*Loi n° 2016-1088*) :

- Le CPF correspond au volet formation professionnelle ;
- Le CEC correspond aux activités bénévoles et de volontariat.

Le CPF, alimenté en heures, est utilisable par tout salarié, tout au long de sa vie active, pour suivre une formation qualifiante. Il a remplacé le droit individuel à la formation (Dif).

Fiche CPF

Méthodologie Compte personnel de formation

Sommaire

Chapitre : définitions

L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

« ***L'orientation professionnelle*** *correspond aux services et activités qui s'adressent à des individus de tous âges, à toutes les étapes de leur vie, pour les aider à faire leurs choix éducatifs et professionnels et à gérer leur évolution professionnelle* » (OCDE 2004).
Le Conseil de l'Union européenne a défini en 2008 comme périmètre de l'orientation « *des activités individuelles et collectives d'information, de conseil, de bilan de compétences, d'accompagnement ainsi que d'enseignement des compétences nécessaires à la prise de décision pour l'évolution de carrière* ».

L'orientation tout au long de la vie a été inscrite en 2009 dans le Code du travail et le Code de l'éducation en tant que nouveau droit individuel pour toute personne à l'information, au conseil et à l'accompagnement. En 2013 la notion de conseil en évolution professionnelle a été introduite. Il s'agit d'un droit ouvert à tous les actifs.

Ces dispositions n'ont pas encore été transposées à ce jour à la fonction publique territoriale dont le statut général (loi du 12 juillet 1984 modifiée en profondeur par la loi du 19 février 2007) reconnaît **toutefois un droit à la formation professionnelle tout au long de la vie**.

Sommaire

Chapitre : définitions

Les enjeux de l'orientation professionnelle

POUR LES COLLECTIVITES	POUR LES AGENT.E.S	POUR LE CNFPT
Dynamiser et sécuriser les parcours professionnels Mieux gérer des carrières (qui s'allongent) Prévenir et répondre aux problèmes d'usure professionnelle, de reconversion	Être acteur de son parcours professionnel Développer des compétences Savoir capitaliser son expérience et se projeter Anticiper les reconversions professionnelles S'adapter à son poste de travail	Accompagner les collectivités dans la gestion des parcours professionnels en professionnalisant les encadrants et les services RH Répondre aux axes de la réforme de la formation en favorisant l'individualisation et l'autonomie des agent.e.s dans la conduite de leur parcours professionnel

L'orientation professionnelle sur le site du CNFPT

Kit stage d'immersion

LA FORMATION À DISTANCE

Depuis 2017, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) met en œuvre de la formation à distance qui se concrétise par : des MOOC, des webinaires, des ressources en lignes, des e-communautés de stage…

Pour que les agents puissent bénéficier de ces formations, il est important que la collectivité inscrive, dans son règlement de formation, les modalités de mise en œuvre de celles-ci.

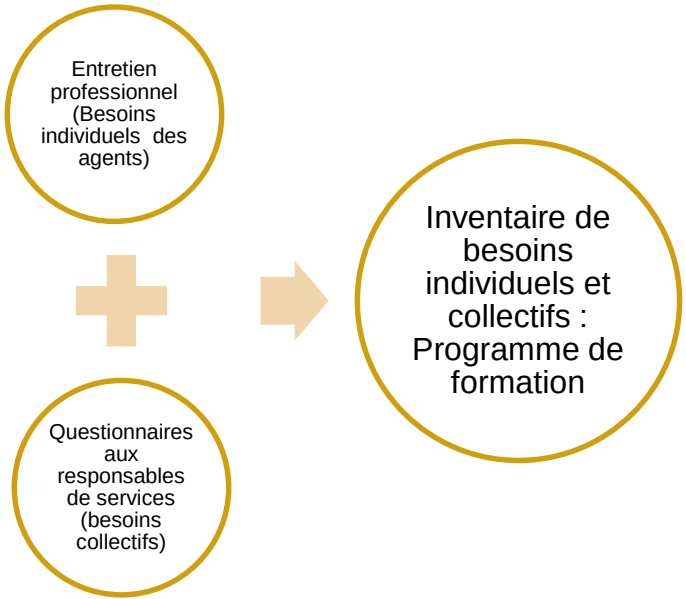
Ces modalités peuvent être d'ordre organisationnel (la formation à distance a lieu pendant le temps de travail, elle peut se faire en télétravail, dans le bureau de l'agent, dans une salle dédiée), technique (les ordinateurs de la collectivité sont-ils équipés?) et humain (les agents ont-ils l'autonomie suffisante pour suivre ce type de formation?)

Le règlement de formation doit aussi permettre aux agents de connaître la procédure interne à leur collectivité pour pouvoir suivre une formation à distance.

LE PROGRAMME DE FORMATION

Le programme de formation est la déclinaison opérationnelle du plan de formation. Il a pour objet de lister l'ensemble des formations demandées et de permettre le suivi de ces formations.

Des actions de formations peuvent également être mises en commun sans toutefois que le plan de formation de la collectivité soit mutualisé. Il peut s'agir de formations en union de collectivités.



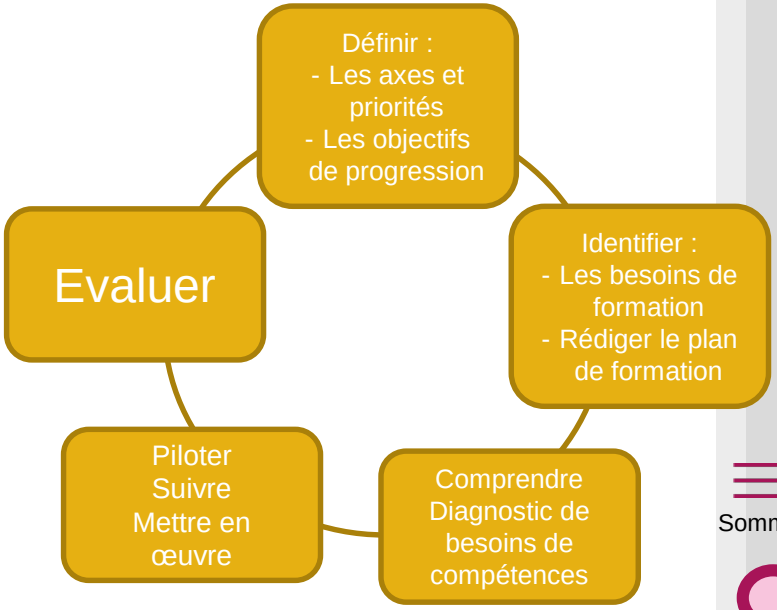
LE PLAN DE FORMATION

Le plan de formation est avant tout une démarche dynamique qui consiste à :

- Comprendre : les situations actuelles et prévisibles de la collectivité, des services et des agents
- Définir les grands axes et priorités de formation
- Identifier les besoins de formation
- Mettre en œuvre le plan de formation
- Evaluer les effets de la formation et du plan

Le plan de formation est un document de mise en perspective et d'articulation des différents outils de professionnalisation des agents de la collectivité.
Cette démarche traduit la politique de formation de la collectivité dans un document formalisé qui prévoit, pour une durée déterminée, les besoins de formation. C'est un document de planification.
Il peut être annuel ou pluri annuel. Il peut être réalisé à l'échelle de la collectivité ou mutualisé sur un territoire. On parlera alors de plan de formation mutualisé.

Méthodologie Plan de formation

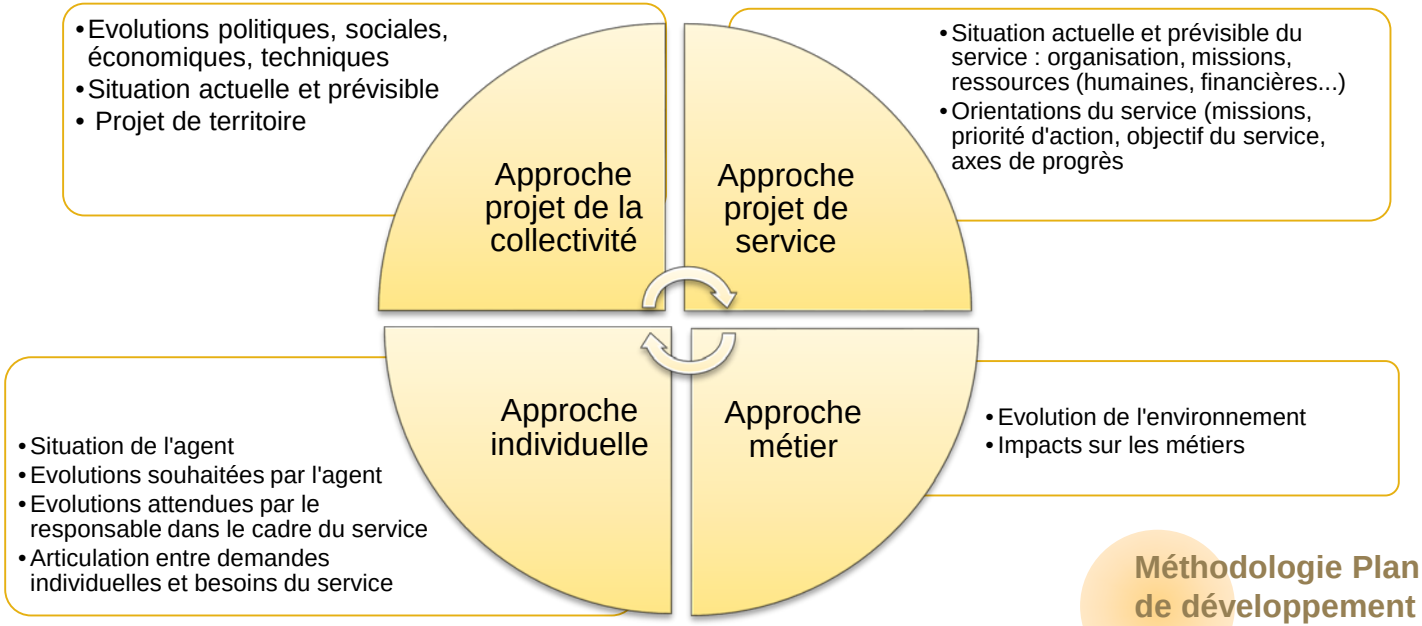


Attention : Ne pas confondre le plan de formation avec le règlement de formation. Le règlement de formation indique les modalités de départ de formation.

Sommaire
Chapitre : définitions

LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Un plan de développement reprend les caractéristiques d'un plan de formation mais il intègre les dimensions compétences et parcours professionnel des agents. Ainsi il est souvent associé à une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agit non seulement de prendre en compte les besoins de formation des agents et de la collectivité mais aussi leurs besoins en compétences. La formation n'est plus le seul levier sur lequel s'appuyer.



Méthodologie Plan de développement des compétences

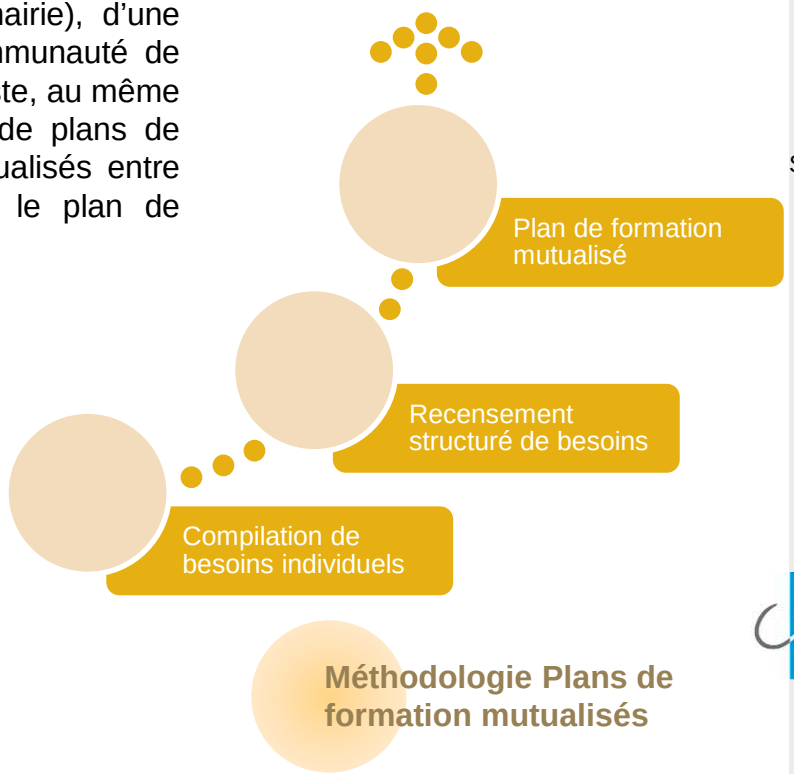
Sommaire
Chapitre : définitions

LE PLAN DE FORMATION MUTUALISÉ

Un plan de formation mutualisé est une démarche plan de formation mise en commun avec un ensemble de collectivités sur un territoire donné. Il peut s'agir de faire cette démarche à l'échelle d'un métier (ex : plan de formation mutualisé pour les secrétaires de mairie), d'une collectivité (ex : plan de formation mutualisé de la communauté de communes x et de toutes ses communes membres). Il existe, au même titre que pour le plan de formation, plusieurs niveaux de plans de formation mutualisés : la compilation de besoins individualisés entre collectivités, le recensement structuré des besoins et le plan de formation mutualisé.

La mutualisation permet de :

- conjuguer les ressources ;
- répondre à des besoins de formation similaires d'agents de plusieurs collectivités ;
- avoir des effectifs suffisants pour délocaliser des formations au plus près de leur lieu de travail ;
- adapter le contenu de la formation au contexte des collectivités engagées ;
- choisir les périodes de formation les plus propices aux plannings des collectivités ;
- améliorer l'impact des formations en évitant les départs au fil de l'eau.



Sommaire
Chapitre : définitions

MÉTHODOLOGIES

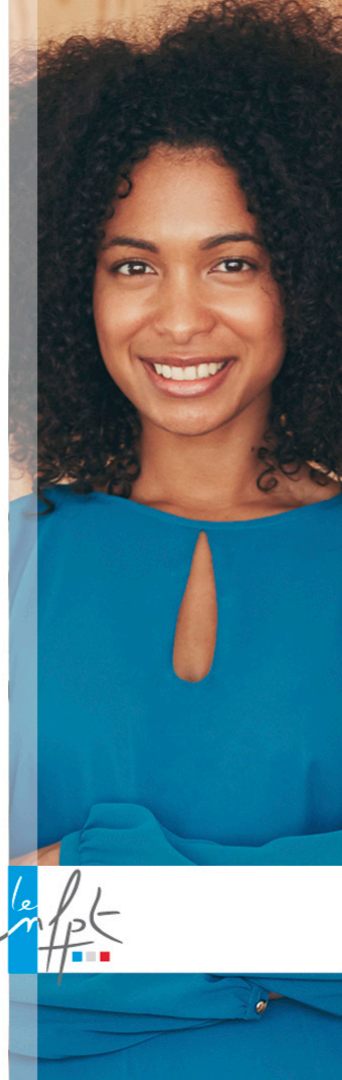
Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu

PRÉ-REQUIS

- Entretien professionnel annuel
- CPF
- Règlement de formation
- Formation à distance

LES DIFFÉRENTS TYPES DE PLANS

- Programme de formation
- Plan de formation
- Plan de développement des compétences
- Plans de formation mutualisés

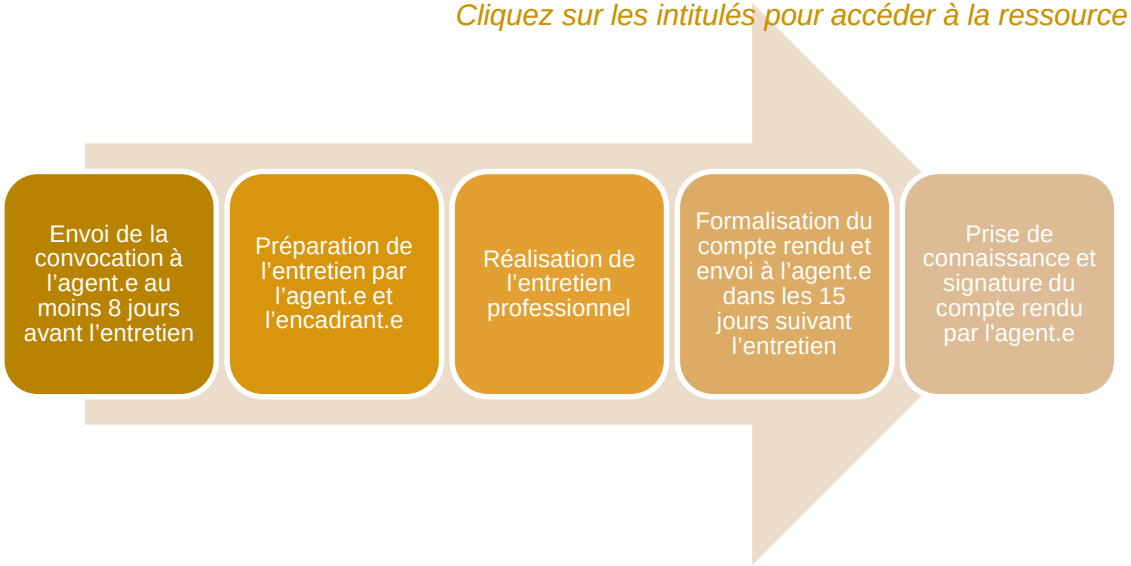


Sommaire

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Cliquez sur les intitulés pour accéder à la ressource en ligne

ÉTAPES CLÉS



Fiche Étapes clés

Fiche Préparation encadrant.e

Schéma Les étapes de la procédure

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Cliquez sur les intitulés pour accéder à la ressource en ligne

DÉROULEMENT

Ouverture

- Accueil de l'agent.e
- Rappel des objectifs
- Présentation des modalités déroulement

Dialogue

- Basé sur les différents volets du support d'entretien professionnel
- Composé d'écoute, d'argumentations, reformulations, questions, relances

Conclusion

- Synthèse de l'entretien
- Définition du calendrier de suivi

Fiche organisation, logistique, préparation

Fiche L'accueil

Fiche déroulement de l'entretien

Modèle de compte-rendu

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

METTRE EN ŒUVRE LE CPF

Dans la fonction publique territoriale, les textes restent pour l'instant imprécis sur le CPF. Toutefois, l'esprit de la loi est de permettre à tous d'accomplir des formations visant l'acquisition d'un diplôme ou le développement de compétences dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (mobilité, promotion, reconversion professionnelle).

La demande doit être faite par écrit auprès du département des ressources humaines. L'agent doit préciser le projet d'évolution professionnelle qui fonde sa demande.
À réception de la demande de formation de l'agent, l'administration dispose d'un délai de 2 mois pour notifier sa réponse. Tout refus doit être motivé et peut être contesté devant l'instance paritaire compétente (CAP ou CCP).
Si une demande a été refusée 2 années consécutives, le rejet d'une 3e demande pour une action de formation de même nature ne peut être prononcé qu'après avis de l'instance paritaire compétente.

Il est donc important d'inscrire ces dispositions dans le règlement formation pour que les agents connaissent les règles.

Il est aussi primordial de communiquer auprès des agents sur ce dispositif.

Fiche CPF

Bonnes pratiques

CONSTRUIRE UN RÈGLEMENT DE FORMATION

Pour construire le règlement de formation de la collectivité, il peut être intéressant de réunir l'ensemble des parties prenantes de la formation au sein de la collectivité pour définir ensemble les modalités de réalisation et de départ en formation :

- les élus ;
- les organisations syndicales ;
- la DRH ;
- les chefs de services ;
- les agents ;
- les services informatiques (dans le cas des formations à distance).

L'association de ces différentes parties prenantes permet de faire émerger des solutions concrètes en lien direct avec les bénéficiaires de la formation.

Modèle de conception de règlement de formation

Guide de conception de règlement de formation

Grandes rubriques règlement de formation

METTRE EN ŒUVRE LA FORMATION À DISTANCE

Pour mettre en place la formation à distance, plusieurs dispositifs peuvent être déployés :

Mise en place de créneaux horaires dédiés dans une salle informatique (si la collectivité en possède une) pour venir se former à distance sur accord du chef de service.

La collectivité, si elle en a les moyens, peut proposer un accompagnement aux pratiques numériques. Cet accompagnement peut se faire sous forme de tutorat.

Les agents qui ont un ordinateur dans leur bureau peuvent se former à distance sur leur poste de travail.

La collectivité, si elle en a la possibilité, peut acheter un ou plusieurs ordinateurs portables mis à disposition des agents sur réservation.

La collectivité peut aussi mettre en place des partenariats avec des tiers lieux du territoire

Bon à savoir : Le CNFPT développe la formation « nomade » en proposant des modules de formation sur du matériel mobile (smartphone, tablette).

Pour les collectivités avec plusieurs sites, possibilité de territorialiser des salles informatiques pour rapprocher l'agent de la formation

Les agents peuvent se former à distance dans un bureau différent du leur pour éviter d'être dérangés pendant la formation à distance

Mettre en place un système de patch sur la porte des bureaux pour indiquer que l'agent est en formation et ne doit pas être dérangé

LES PLANS DE FORMATION

Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu

Programme de formation

Plan de formation

Plan de développement des compétences

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

MÉTHODOLOGIE DES PLANS DE FORMATION

On peut distinguer plusieurs étapes dans l'élaboration d'un plan de formation :

- le **programme de formation**, outil de programmation ;
- le **plan de formation**, processus qui articule les besoins de formation des agents et ceux de la collectivité ;
- le **plan de développement des compétences**, démarche globale qui relie le plan de formation à la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

Sommaire

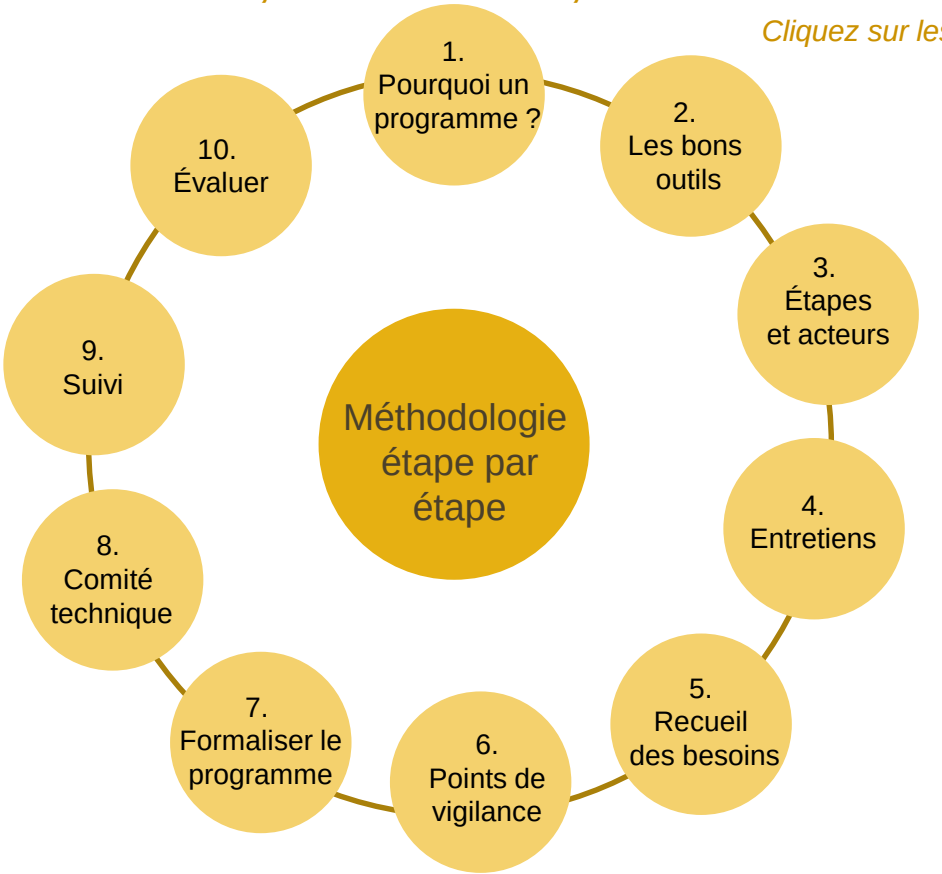
Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

PROGRAMME DE FORMATION

ÉLABORATION, MISE EN PLACE, SUIVI ET ÉVALUATION

Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu



Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes programme de formation

1. POURQUOI UN PROGRAMME DE FORMATION ?

Cette étape est essentielle à la réussite de votre projet d'élaboration d'un programme de formation. En effet, elle va vous permettre d'identifier :

- les avantages de faire un programme de formation ;
- les alliés sur lesquels vous pourrez vous appuyer dans cette démarche ;
- les outils dont vous bénéficiez ;
- les outils qui vous manquent.

Voici quelques verbatim d'agents en charge de la formation concernant l'utilité d'un programme de formation :

« Le programme de formation est un outil de gestion de la formation : il nous permet de programmer les départs en formation des agents »

« C'est un outil qui nous permet de donner un budget à la formation et de le suivre »

« C'est un outil qui permet de valoriser la formation au sein de notre collectivité, c'est le moment d'un échange entre les services »

« Cette démarche nous permet d'identifier les besoins en compétences des services sur du moyen terme »

Les questions à se poser pour faire le point

2. LES PRÉ-REQUIS D'UN PROGRAMME DE FORMATION

Cette seconde étape va vous permettre de vous constituer une base d'outils et de démarches, préalable nécessaire à toute démarche formation au sein d'une collectivité.

Cartographie RH

- Grilles de diagnostic RH

Grilles d'entretien besoins

- Guide d'entretien chef de service
- Entretien individuel besoins

Entretien professionnel

- Fiches pratiques entretien professionnel
- Guide d'entretien agent

Recueil des besoins

- Fiche besoins collectifs
- Processus recueil besoins collectifs
- Recensement besoins individuels
- Recensement besoins collectifs
- Regroupement besoins d'un service
- Regroupement besoins individuels

Fiches de poste

- Exemple de fiche de poste
- Rédiger une fiche de poste

Suivi du programme de formation

- Tableau de suivi du CPF
- Tableau de suivi du programme de formation
- Synthèse par thématique et catégorie de formation

3. IDENTIFIER LES ÉTAPES ET LES ACTEURS DU PROGRAMME DE FORMATION

Cette étape permet de bien identifier, pour chaque phase de la démarche, l'ensemble des acteurs qui interagissent dans l'élaboration du programme de formation. Elle permet aussi de déterminer ou de savoir qui fait quoi et à quel moment.

Pour vous aider, voici un tableau reprenant les différents acteurs et leur degré d'implication en fonction des étapes :

Acteurs et étapes d'un programme de formation

4. LES ENTRETIENS

Cette étape correspond au recueil collectif des besoins.
Le recueil des besoins collectifs s'effectue à la suite d'entretiens réalisés par le responsable formation ou le secrétaire de mairie ou l'agent en charge de la formation avec les responsables de services.
En fonction de la situation actuelle du service et des orientations souhaitées, le responsable de service pourra déterminer des priorités de formation au regard des compétences des agents et des besoins du service.

Le contenu de l'entretien peut être le suivant :

- Quels sont les **objectifs et les projets prioritaires** pour votre service ou votre équipe dans l'année ou les trois années à venir?
- Quels **types d'accompagnement** ou de formation souhaiteriez-vous mettre en œuvre pour le personnel de votre service ou de votre équipe?
- Rencontrez-vous des **problèmes dans le fonctionnement actuel** de votre équipe ou de votre service? Si oui, la formation vous semble t-elle être une solution à ces difficultés?

Guide d'entretien chef de service

5. RECUEIL DES BESOINS ET ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Le recueil des besoins collectifs est l'étape clé du programme de formation. Cette étape permet de connaitre et de lister l'ensemble des vœux de formation des agents.
Le recueil des besoins individuels s'effectue lors d'un entretien individuel réalisé par le supérieur hiérarchique direct avec les agents, à partir des fiches de poste et des objectifs professionnels de l'année passée et à venir. Il vise à recueillir les évolutions souhaitées par l'agent puis attendues par le responsable de service après concertation conjointe.

Attention, toute demande ne correspond pas forcément à un besoin de formation. Un besoin de formation n'est pas un simple désir. Toute demande n'aura pas forcément de réponse.

Le responsable hiérarchique direct dispose de plusieurs grilles d'entretien en fonction de la situation de l'agent

Guide d'entretien agent

Il fait remonter les besoins de ses agents au service Ressources Humaines, au secrétaire de mairie, au DGS par l'intermédiaire d'une formulaire de recueil de besoin individuel.

Entretien individuel besoins

Recensement besoins individuels

L'ensemble des besoins sera compilé, analysé, priorisé, puis validé par l 'exécutif.

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes programme de formation

6. POINTS DE VIGILANCE

La loi sur la formation professionnelle indique que certaines formations sont obligatoires soit dans le cadre de la carrière de l'agent (formations d'intégration par exemple) ou dans la tenue du poste. Ces formations ont souvent des dates limites de réalisation ou une périodicité à respecter.

Afin d'être en adéquation avec la loi, il est nécessaire de lister toutes les formations obligatoires et de suivre leur réalisation effective pour l'ensemble des agents concernés. Il faut également penser à identifier les dispositifs de formations qui doivent apparaître dans le plan de formation :

- les formations de perfectionnement ;
- la préparation aux concours et examens professionnels ;
- la formation personnelle ;
- le congé de formation ;
- les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française ;
- la formation syndicale ;
- Le bilan de compétence ;
- La validation des acquis de l'expérience ;
- Le compte personnel de formation ;
- Les formations dans le cadre de la période de préparation au reclassement (voir ici les formations possibles)

CDG – formations obligatoires par filière

Tableau de suivi des formations obligatoires

La période de préparation au reclassement

7. FORMALISER LE PROGRAMME DE FORMATION

À l'issue des six premières étapes :

- vous avez fait un diagnostic Ressources Humaines de votre collectivité ;
- vous avez créé ou mis à jour les différents outils vous permettant d'initier une démarche formation.
- vous avez mis en place des outils d'aide au recueil des besoins collectifs ;
- vous avez mis en place des outils d'aide au recueil des besoins individuels ;
- vous avez identifié les acteurs et les étapes ;
- vous avez dressé une liste des formations obligatoires pour vos agents.

À partir de ces données, vous pouvez élaborer un programme de formation.

Attention, un programme de formation n'est pas à proprement parler un plan de formation mais il constitue une première pierre dans le lancement de la démarche formation au sein de la collectivité. Ce programme peut être annuel ou pluriannuel en fonction de votre capacité à projeter la collectivité dans le temps.

Regroupement besoins d'un service

Regroupement besoins individuels

Synthèse par thématique et catégorie de formation

8. LE PASSAGE EN COMITÉ TECHNIQUE

Une fois les besoins individuels et collectifs compilés sous la forme d'un programme de formation, ce document doit être présenté en Comité technique.

Le Comité technique (CT) est une instance consultative, composée des représentants du personnel et des représentants de la collectivité territoriale ou de l'établissement public, dont le nombre est déterminé en fonction de l'effectif des agents en relevant.
Pour les collectivités et établissements publics de moins de 50 agents, le CT est placé auprès du Centre de gestion.

Son avis est consultatif.

Le programme de formation transmis au Comité technique ***ne doit pas être nominatif***.

Note Comité technique

Fiche de saisine du CT départemental

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes programme de formation

9. SUIVRE LE PROGRAMME DE FORMATION

Cette étape est avant tout une étape de programmation en lien avec le règlement de formation.
Il s'agit :

- de programmer des actions par service ;
- d'inscrire les agents dans les stages inter du CNFPT;
- de programmer les départs en formation des agents.

Cela nécessite de disposer d'un tableau de suivi et de le mettre régulièrement à jour.

Tableau de suivi du programme de formation

10. ÉVALUER LE PROGRAMME DE FORMATION

Il est utile d'évaluer régulièrement son programme de formation pour observer ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien. Voici un récapitulatif de ce qui peut être évalué, à quel moment et avec quels moyens.

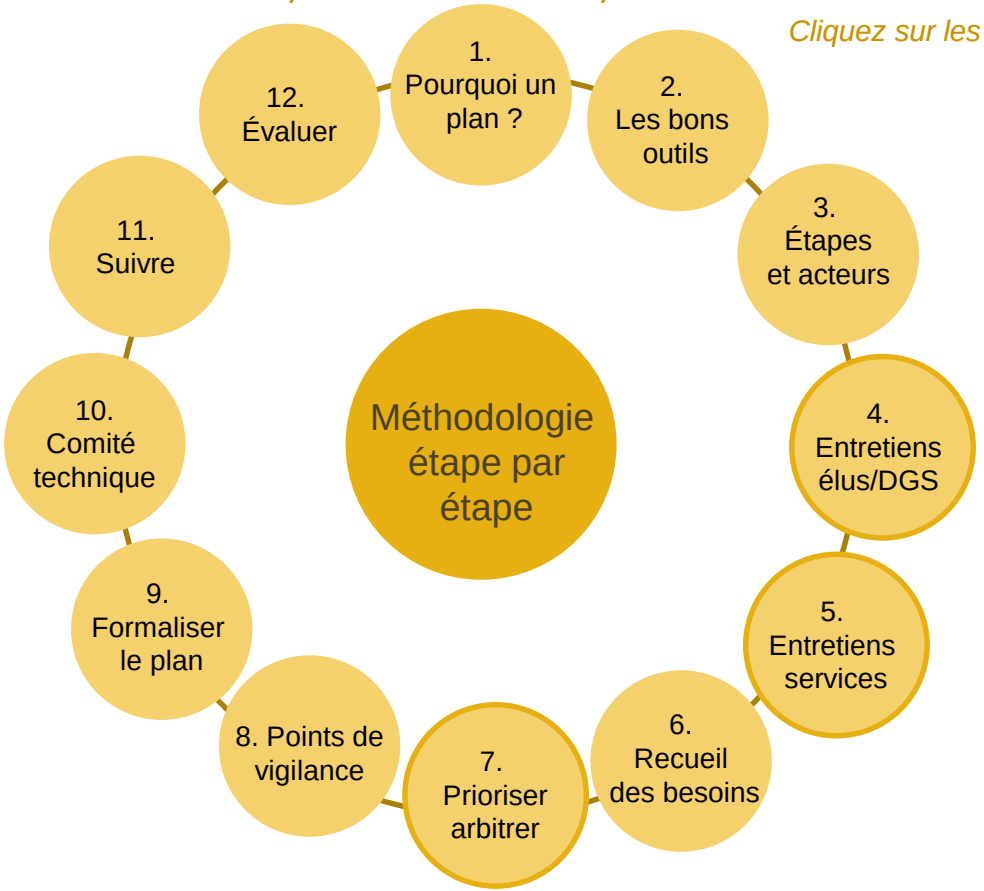
But de l'évaluation	Temporalité	Moyens
Vérifier la satisfaction des participants	Fin de l'action de formation	Questionnaire ou entretien
Vérifier les acquis des agents	Pendant et à la fin de l'action de formation	Questionnaire, test, exercice
Vérifier que les acquis sont transposés en situation de travail	Fin de l'action de formation et après un temps passé dans le service	Enquête sur l'utilisation des acquis
Vérifier l'efficacité du programme de formation	Bilan périodique	Indicateurs de gestion, indicateurs qualitatifs, tableaux de bord, programmation/réalisation

Sommaire
Chapitre : Méthodologies
Chapitre : les différents plans de formation
Etapes programme de formation

PLAN DE FORMATION

ÉLABORATION, MISE EN PLACE, SUIVI ET ÉVALUATION

Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu



Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes : plan de formation

1. POURQUOI UN PLAN DE FORMATION ?

Le plan de formation permet dans un premier temps de recenser les besoins de formation individuels et collectifs mais **il permet surtout de les prioriser en fonction du projet global de la collectivité**. C'est un des outils de pilotage de la collectivité.

Cette étape est essentielle à la réussite de votre projet d'élaboration d'un programme de formation. En effet, elle va vous permettre d'identifier :

- les avantages d'un plan de formation ;
- les alliés sur lesquels vous pourrez vous appuyer dans cette démarche ;
- les outils dont vous bénéficiez ;
- les outils qui vous manquent.

Voici quelques verbatim d'agents en charge de la formation concernant l'utilité d'un plan de formation :

« C'est un outil qui permet de valoriser la formation au sein de notre collectivité, c'est le moment d'un échange entre les services »

« Cette démarche nous permet d'identifier les besoins en compétences des services sur du moyen terme »

« Le plan de formation est un outil de gestion de la formation : il nous permet de programmer les départs en formation des agents »

Les questions à se poser pour faire le point

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes : plan de formation

2. LES OUTILS D'UN PLAN DE FORMATION

Cette seconde étape va vous permettre de vous constituer une base d'outils et de démarches, préalable nécessaire à toute démarche formation au sein d'une collectivité.

Cartographie RH

- Grilles de diagnostic RH

Grilles d'entretien besoins

- Guide d'entretien chef de service
- Entretien individuel besoins

Entretien professionnel

- Fiches pratiques entretien professionnel
- Guide d'entretien agent

Recueil des besoins

- Fiche besoins collectifs
- Processus recueil besoins collectifs
- Recensement besoins individuels
- Recensement besoins collectifs
- Regroupement besoins d'un service
- Regroupement besoins individuels

Fiches de poste

- Exemple de fiche de poste
- Rédiger une fiche de poste

Suivi du programme de formation

- Tableau de suivi du CPF
- Tableau de suivi du programme de formation
- Synthèse par thématique et catégorie de formation

3. IDENTIFIER LES ÉTAPES ET LES ACTEURS DU PLAN DE FORMATION

Cette étape permet de bien identifier, pour chaque phase de la démarche, l'ensemble des acteurs qui interagissent dans l'élaboration du plan de formation. Elle permet aussi de déterminer ou de savoir qui fait quoi et à quel moment.

Pour vous aider, voici un tableau reprenant les différents acteurs et leur degré d'implication en fonction des étapes :

Acteurs et étapes d'un plan de formation

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes : plan de formation

4. S'ENTRETENIR AVEC LES ÉLUS ET/OU LE DGS SUR LES PROJETS DE LA COLLECTIVITÉ

Cet entretien, réalisé le cas échéant par le DRH de la collectivité, va permettre de déterminer les axes stratégiques et prioritaires de la collectivité.

Objectifs :

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

Attention : Il n'est pas toujours facile d'obtenir cet entretien et de positionner le plan de formation comme un outil (stratégique) de mise en œuvre du projet de la collectivité.

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

- **Quelles sont les grandes lignes du projet de la collectivité ?** (par exemple : se doter d'un nouvel équipement, mettre en œuvre les conditions adaptées à l'accueil d'entreprises sur le territoire, organiser une manifestation sportive ou culturelle)
- **Existe-t-il des projets prioritaires pour l'année ?** Si oui, lesquels ?
- **Des évènements particuliers sont-ils prévus au cours de l'année ?** (par exemple les élections municipales) Si oui, lesquels ? Précisez les services concernés.

Questionnaire en mode projet

Guide entretien élu/DGS complet

5. S’ENTRETENIR AVEC LES CHEFS DE SERVICES SUR LES PROJETS ET ÉVOLUTIONS

Cet entretien est réalisé par le responsable formation ou le DRH.
Cette étape correspond au recueil collectif des besoins. Le recueil des besoins collectifs s’effectue à la suite d’entretiens réalisés par le DRH, le secrétaire de mairie ou l’agent en charge de la formation avec les responsables de services.
En fonction de la situation actuelle du service et des orientations souhaitées, le responsable de service pourra déterminer des priorités de formation au regard des compétences des agents et des besoins du service.

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

- Quels sont les objectifs et les projets prioritaires pour votre service ou votre équipe dans l’année ou les trois années à venir?
- Quel type d’accompagnement ou de formation souhaiteriez vous mettre en œuvre pour le personnel de votre service ou de votre équipe?
- Rencontrez-vous des problèmes dans le fonctionnement actuel de votre équipe ou de votre service? Si oui, la formation vous semble t-elle être une solution à ces difficultés?

Questionnaire en mode métier

Guide entretien services complet

Des séminaires de chefs de service peuvent également être organisés afin d’identifier collectivement des besoins de formation à l’échelle de la collectivité.

6. RECUEILLIR LES BESOINS PAR SERVICE

Cette étape, réalisée par le chef de service ou l'encadrant direct des agents dans le cadre de l'entretien professionnel annuel, permet de connaître et de lister l'ensemble des vœux de formation des agents.
Le recueil des besoins individuels s'effectue par un entretien réalisé par le supérieur hiérarchique direct avec les agents du service à partir des fiches de poste et des objectifs professionnels de l'année passée et à venir. Il vise à recueillir les évolutions souhaitées par l'agent puis attendues par le responsable de service après concertation conjointe.
En plus de ce temps individuel, il est également possible d'organiser un temps collectif de recueil du besoin : cela peut être l'occasion d'une réunion ou d'un séminaire de travail sur les besoins du service.

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

Guide d'entretien agent

Il fait remonter les besoins de ses agents au service Ressources Humaines, au secrétaire de mairie, au DGS par l'intermédiaire d'un formulaire de recueil de besoins individuels.

Entretien individuel besoins

Recensement besoins individuels

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes : plan de formation

7. PRIORISER ET ARBITRER

En fonction des orientations en matière de formation définies par l'autorité territoriale, des règles de gestion définies dans le règlement formation et des évolutions réglementaires, les besoins de formations individuels et collectifs sont analysés et priorisés par le service formation en fonction des orientations définies en amont par les élus et la direction générale.

Exemple :

Le Maire souhaite que la commune de X devienne un village fleuri.
La loi indique que les collectivités ne doivent plus utiliser de produits phytosanitaires d'ici 2020.
Le chef du service espaces verts a fait remonter un besoin collectif de se former à la gestion différenciée des espaces verts. L'agent technique en charge des espaces verts aimerait se former à la taille des arbustes et à l'entretien écoresponsable des abords routiers.

Axe stratégique : devenir un village fleuri.
Obligation réglementaire : supprimer les produits phytosanitaires.

Traduction en priorité :
Priorité 1 : formation sur le fleurissement écologique de la collectivité
Priorité 2 : gestion différenciée des espaces verts et entretien éco responsable des abords routiers
Priorité 3 : taille des arbustes

Voici un outil qui vous permettra de réaliser cet exercice

Feuille de calcul priorisation & arbitrage

Sommaire
Chapitre : Méthodologies
Chapitre : les différents plans de formation
Etapes : plan de formation

8. POINTS DE VIGILANCE

La loi sur la formation professionnelle indique que certaines formations sont obligatoires, soit dans le cadre de la carrière de l'agent (formations d'intégration par exemple), soit dans la tenue du poste. Ces formations ont souvent des dates limites de réalisation ou une périodicité à respecter.
Afin d'être en adéquation avec la lo,i **il est nécessaire de lister toutes les formations obligatoires** dans le plan de formation.

Il faut également penser à identifier les dispositifs de formations qui doivent apparaitre dans le plan de formation :

- les formations de perfectionnement ;
- la préparation aux concours et examens professionnels ;
- la formation personnelle ;
- le congé de formation ;
- les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française ;
- la formation syndicale ;
- Le bilan de compétence ;
- La validation des acquis de l'expérience ;
- Le compte personnel de formation ;
- les formations liées à la tenue du poste notamment en matière d'hygiène et de sécurité au travail;
- Les formations liées à la période de préparation au reclassement (voir ici les formations possibles).

CDG – formations obligatoires par filière

Tableau de suivi des formations obligatoires

La période de préparation aux reclassement

9. FORMALISER LE PLAN DE FORMATION

À l'issue de ces huit premières étapes :

- vous avez fait un diagnostic Ressources Humaines de votre collectivité ;
- vous avez créé ou mis à jour différents outils vous permettant d'initier une démarche formation ;.
- vous avez mis en place des outils d'aide au recueil des besoins collectifs ;
- vous avez mis en place des outils d'aide au recueil des besoins individuels ;
- vous avez identifié les étapes et les acteurs ;
- vous connaissez les projets en cours et à venir de votre collectivité et des services ;
- vous avez priorisé les demandes de formation des agents et des services ;
- vous avez dressé une liste des formations obligatoires pour vos agents.

À partir de ces éléments, vous pouvez élaborer un plan de formation. Celui-ci, en fonction des arbitrages et du budget alloué à la formation, reprendra les formations obligatoires des agents, les orientations de la collectivité et, de manière transverse, les besoins individuels des agents. Ce plan peut être annuel ou pluri annuel en fonction de la capacité de votre collectivité à se projeter dans le temps. Il est accompagné, pour sa mise en œuvre, d'un règlement de formation.

Structure d'un plan de formation

Plan de formation de Landerneau

10. LE PASSAGE EN COMITÉ TECHNIQUE

Une fois le plan de formation formalisé, il doit être présenté en Comité technique.

Le Comité technique (CT) est une instance consultative, composée des représentants du personnel et des représentants de la collectivité territoriale ou de l'établissement public, dont le nombre est déterminé en fonction de l'effectif des agents en relevant.

Pour les collectivités et établissements publics de moins de 50 agents, le CT est placé auprès du Centre de gestion.

Son avis est consultatif.

Le plan de formation transmis au Comité technique ***ne doit pas être nominatif***.

Note Comité technique

Fiche de saisine du CT départemental

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes : plan de formation

11. FAIRE VIVRE LE PLAN DE FORMATION

La démarche plan de formation ne se termine pas après le passage du plan de formation en Comité technique.

Elle passe par une étape de programmation, lors de laquelle il s'agit :

- de programmer des actions par service en fonction des priorités retenues dans le plan de formation ;
- de faire des appels d'offres ou du recrutement de prestataires ;
- de réserver des lieux et/ou du matériel pour conduire la formation ;
- de programmer les départs en formation des agents.

Cela nécessite de disposer des outils de suivi et de les mettre régulièrement à jour.

Tableau de suivi du plan de formation

Cahier des charges de formation

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes : plan de formation

12. ÉVALUER LE PLAN DE FORMATION

Il est utile d'évaluer régulièrement son plan de formation pour observer ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien. Voici un récapitulatif de ce qui peut être évalué, à quel moment et avec quels moyens.

But de l'évaluation	Temporalité	Moyens
Vérifier la satisfaction des participants	Fin de l'action de formation	Questionnaire ou entretien
Vérifier les acquis des agents	Pendant et à la fin de l'action de formation	Questionnaire, test, exercice
Vérifier que les acquis sont transposés en situation de travail	Fin de l'action de formation et après un temps passé dans le service	Enquête sur l'utilisation des acquis
Améliorer la qualité des prestations de formation	Pendant et à la fin de l'action de formation	Bilan à chaud
Vérifier l'efficacité du programme de formation	Bilan périodique	Indicateurs de gestion, indicateurs qualitatifs, tableaux de bord, programmation/réalisation

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

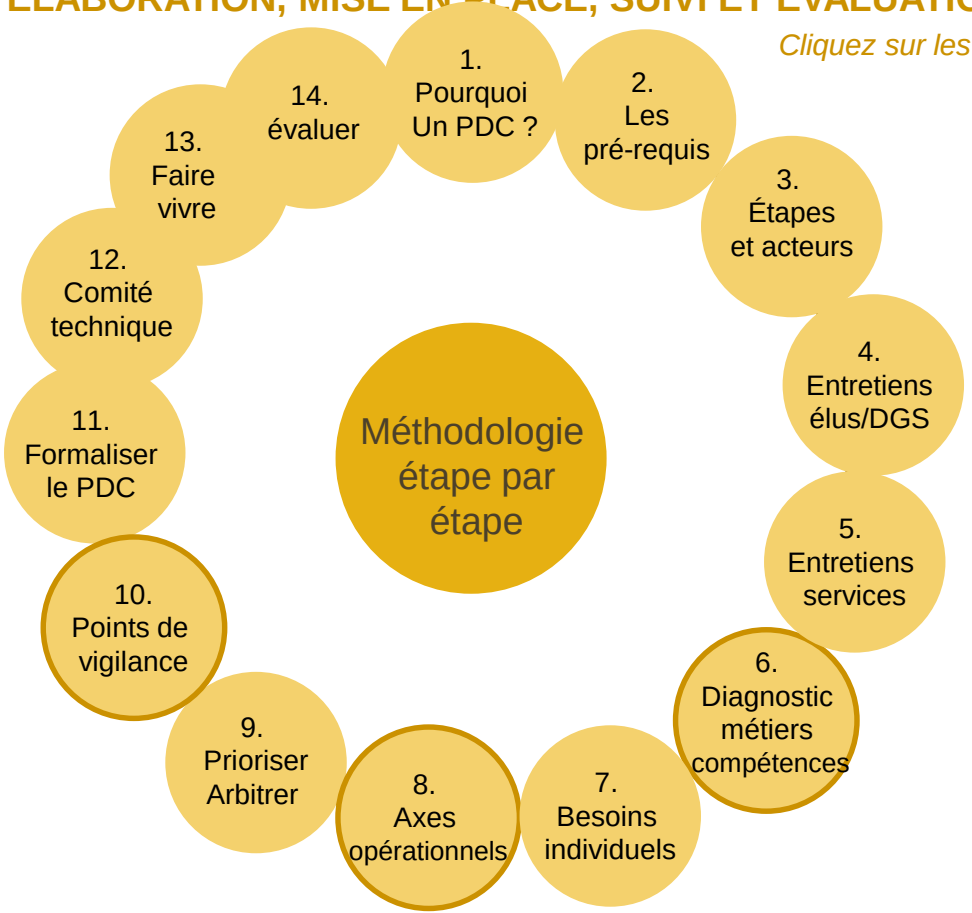
Chapitre : les différents plans de formation

Etapes : plan de formation

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

ÉLABORATION, MISE EN PLACE, SUIVI ET ÉVALUATION

Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu



Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes du plan de développement des compétences

1. POURQUOI UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

Le plan de développement des compétences est une **démarche globale** qui crée un écosystème favorable à l'évolution des parcours professionnels au sein d'une collectivité. Cette démarche permet aussi une **réflexion à moyen et long terme** sur l'évolution des métiers. C'est une démarche qui relie plan de formation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tout en favorisant l'apprentissage au sein de la collectivité. Il y a à la fois une dimension individuelle et collective. C'est un outil de pilotage de la collectivité.

S'interroger sur la réalisation d'un plan de développement des compétences est essentiel à la réussite de votre projet. En effet, cela va vous permettre d'identifier :

- les avantages de faire un plan de développement des compétences ;
- les alliés sur lesquels vous pourrez vous appuyer dans cette démarche ;
- les outils dont vous bénéficiez ;
- les outils qui vous manquent.

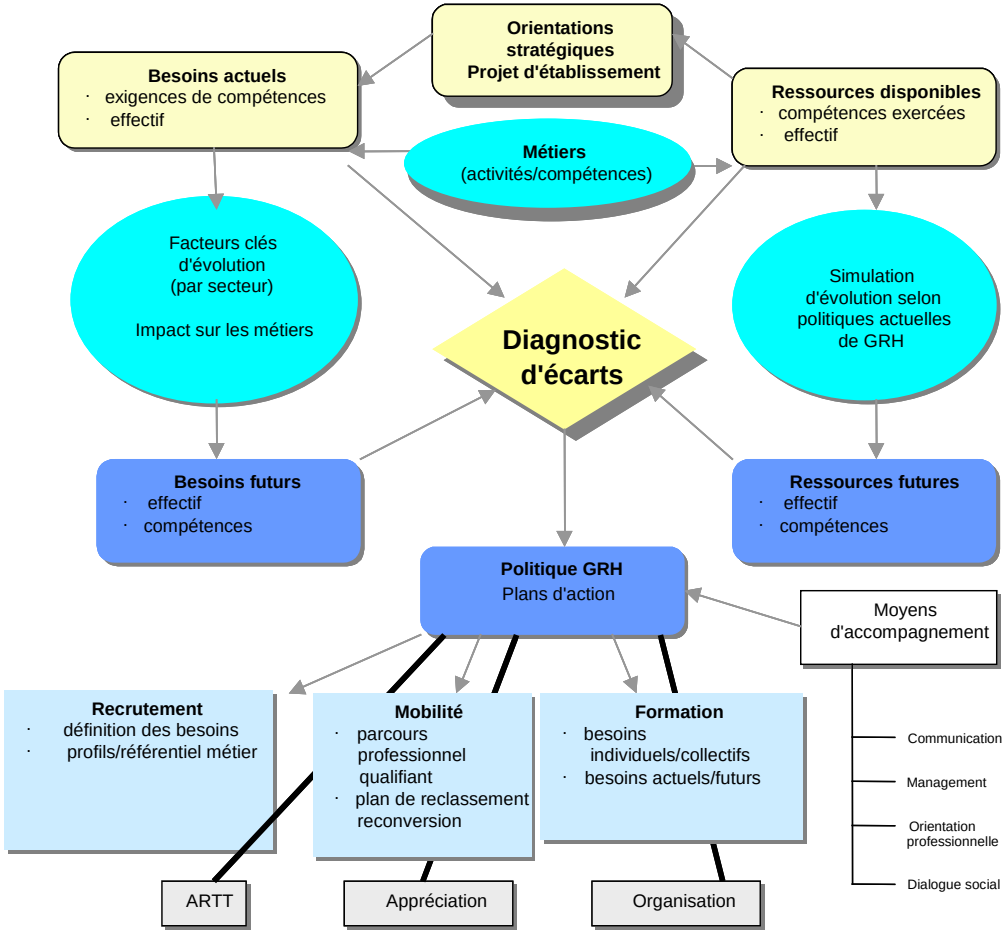
Réaliser un plan de développement des compétences demande du temps. Au démarrage il est nécessaire de bien calibrer le temps de travail et l'investissement des agents menant cette démarche quitte à avoir des objectifs moins ambitieux mais plus tenables : GPEC par métier ou domaine.

Les questions à se poser pour faire le point

Sommaire
Chapitre : Méthodologies
Chapitre : les différents plans de formation
Etapes du plan de développement des compétences

1. LA DÉMARCHE COMPÉTENCES : SCHÉMA GLOBAL

D'après les travaux de Guy Le Boterf



Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes du plan de développement des compétences

2. LES PRÉ-REQUIS D'UN PDC

Cette étape consiste à s'assurer que les pré-requis en matière de ressources humaines et de gestion des compétences sont présents dans la collectivité.

Entretien professionnel

- **Fiches pratiques entretien professionnel**
- **Guide d'entretien agent**

Recueil des besoins

- **Recensement besoins individuels**
- **Recensement besoins collectifs**

Fiches de poste

- **Exemple de fiche de poste**
- **Rédiger une fiche de poste**

Suivi du PDC

- **Tableau de suivi**

3. IDENTIFIER LES ÉTAPES ET LES ACTEURS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Cette étape permet de bien identifier l'ensemble des acteurs qui interagissent dans l'élaboration du plan de développement des compétences. Elle permet aussi de déterminer ou de savoir qui fait quoi et à quel moment. Pour vous aider, voici un tableau reprenant les différents acteurs et leur degré d'implication en fonction des étapes.

Etapes clés / Acteurs	Définition des projets et axes stratégiques	Identification et recueil des besoins	Consolidation des besoins	Hiérarchisation des besoins, formalisation, adoption	Mise en œuvre et suivi	Évaluation
Elus, directeurs	Fixent les grandes orientations	Identifient les besoins en lien avec les projets		Hiérarchisent les besoins de formation, adoptent le plan		Évaluent l'impact de la formation sur le fonctionnement
DRH ou responsable formation	Recueille les informations	Informe, apporte un appui méthodo. Analyse les besoins en compétences futures	Formule des scénarios et les propose au DGS	Conseille la direction et formalise le PDC	Pilote la mise en œuvre : cahiers des charges, appels d'offre, sélection des prestataires	Apporte un appui méthodo à l'évaluation dans les services. Rédige le bilan
Responsable de service	Formule les évolutions du service	Identifie les besoins liés au projet de service, analyse les besoins individuels	Priorise au sein du service les besoins de formation		Participe à la rédaction des cahiers des charges (métier)	Évalue l'impact de la formation sur le service
Représentant du personnel	Donne un avis sur les grandes orientations			Est consulté pour avis	Est informé de la réalisation du PDC	Est informé du bilan

4. S'ENTRETENIR AVEC LES ÉLUS ET/OU LE DGS SUR LES PROJETS DE LA COLLECTIVITÉ

Cet entretien, réalisé le cas échéant par le DRH de la collectivité, va permettre de déterminer les axes stratégiques et prioritaires de la collectivité.

Objectifs :

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

Attention : Il n'est pas toujours facile d'obtenir cet entretien et de positionner le plan de formation comme un outil (stratégique) de mise en œuvre du projet de la collectivité.

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

- **Quelles sont les grandes lignes du projet de la collectivité ?** (par exemple : se doter d'un nouvel équipement, mettre en œuvre les conditions adaptées à l'accueil d'entreprises sur le territoire, organiser une manifestation sportive ou culturelle)
- **Existe-t-il des projets prioritaires pour l'année ?** Si oui, lesquels ?
- **Des évènements particuliers sont-ils prévus au cours de l'année ?** (par exemple les élections municipales) Si oui, lesquels ? Précisez les services concernés.

Guide entretien élu/DGS complet

Sommaire
Chapitre : Méthodologies
Chapitre : les différents plans de formation
Etapes du plan de développement des compétences

5. S’ENTRETENIR AVEC LES CHEFS DE SERVICES SUR LES PROJETS ET ÉVOLUTIONS

Cette étape correspond au recueil collectif des besoins; elle vise aussi à partager une même vision des évolutions métier des services de la collectivité.
Cette étape s’effectue à la suite d’entretiens réalisés par le DRH ou le secrétaire de mairie ou l’agent en charge de la formation avec les responsables de services.
En fonction de la situation actuelle du service et des orientations souhaitées, le responsable de service pourra déterminer des priorités de formation au regard des compétences des agents, des besoins du service et des évolutions de celui-ci.

Le contenu de l’entretien peut être le suivant :

- Quels sont les objectifs et les projets prioritaires pour votre service ou votre équipe dans l’année ou les trois années à venir ?
- Quels types d’accompagnement ou de formations souhaiteriez-vous mettre en œuvre pour le personnel de votre service ou de votre équipe ?
- Rencontrez-vous des problèmes dans le fonctionnement actuel de votre équipe ou de votre service? Si oui, la formation vous semble-t-elle être une solution à ces difficultés ?
- Identifiez-vous des activités qui émergent ? A contrario d’autres qui disparaissent ?
- Comment voyez-vous l’évolution des activités de votre service en fonction de grandes mutations (sociétales, économiques, environnementales) ?

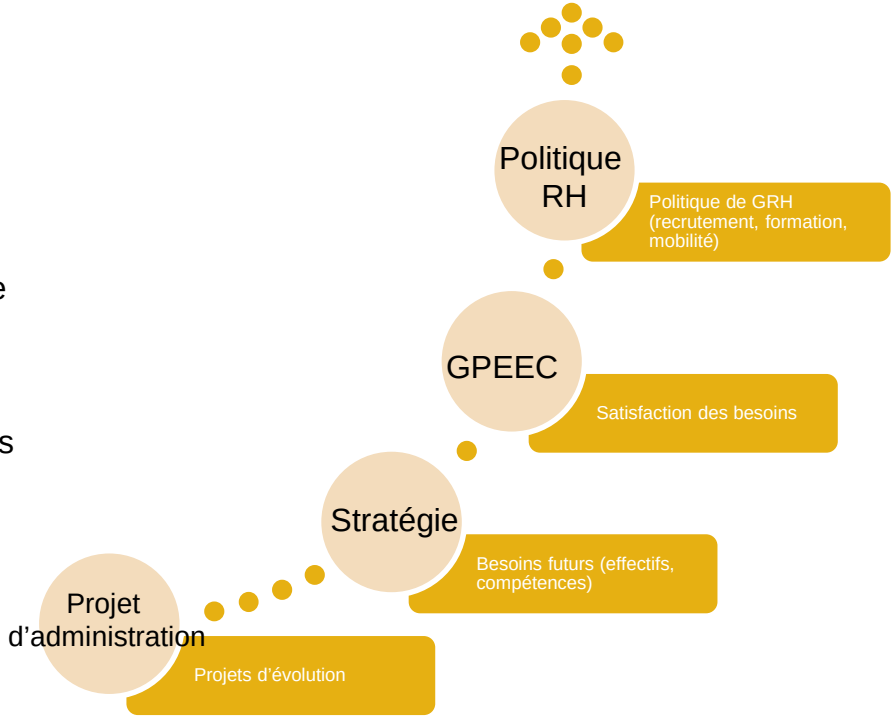
Guide entretien services complet

Sommaire
Chapitre : Méthodologies
Chapitre : les différents plans de formation
Etapes du plan de développement des compétences

6. CONDUIRE UN DIAGNOSTIC MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Après avoir recueilli auprès des différents acteurs de la collectivité des pistes de travail basées sur leur expérience, la direction des ressources humaines doit établir (en fonction des autres données dont elle dispose) d'un diagnostic métiers et compétences.

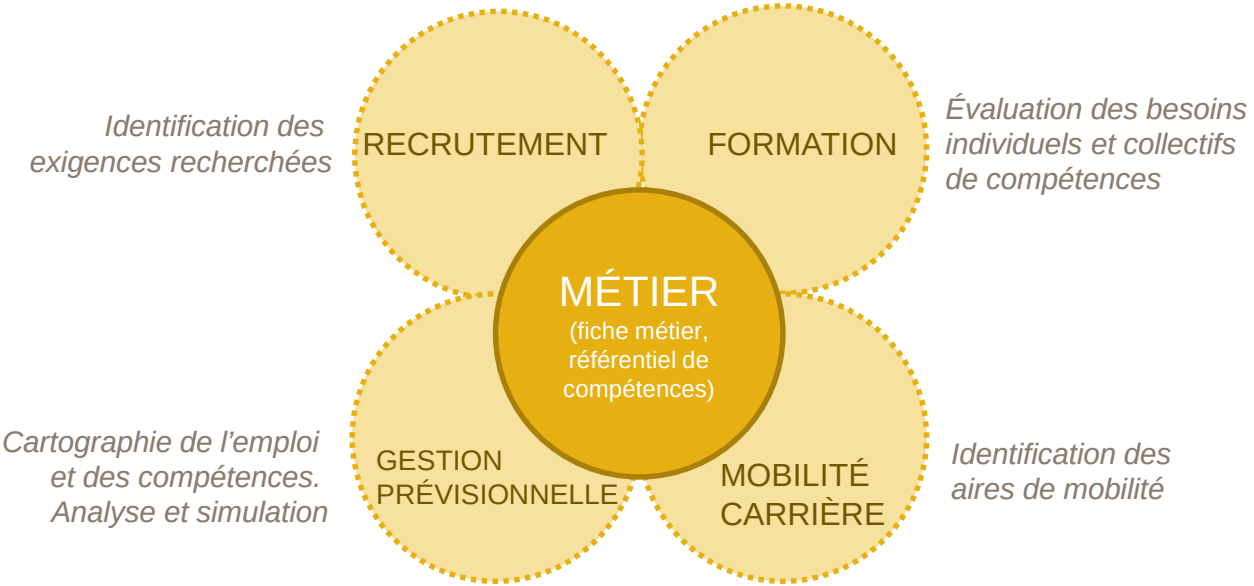
La direction des ressources humaines passe d'une logique sectorielle (formation/mobilité/emploi) à une logique transversale.



Sommaire
Chapitre : Méthodologies
Chapitre : les différents plans de formation
Etapes du plan de développement des compétences

6. CONDUIRE UN DIAGNOSTIC MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Le métier est pivot dans l'articulation des différents processus RH :



Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes du plan de développement des compétences

6. CONDUIRE UN DIAGNOSTIC MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Ce diagnostic est stratégique. Il s'inscrit dans la continuité des entretiens menés précédemment.
Il est également participatif : les points clés sur lesquels se focalise le diagnostic sont partagés par les différents acteurs.
La suite de ce diagnostic est l'élaboration d'un plan d'action qui détermine les moyens permettant de réduire l'écart entre un existant et un état jugé plus souhaitable.

Ainsi, le diagnostic de compétences vise à formaliser :

- ***Les compétences requises*** **:** ce sont les compétences individuelles nécessaires au collectif de production ou à l'organisation, où travaille l'agent ;
- ***Les compétences acquises***
- ***La mesure de l'écart*** entre les compétences acquises et les compétences requises : pour chacune des compétences identifiées, quel est le niveau de maîtrise actuel de cette compétence (par exemple : très insuffisant, insuffisant, moyen, bon, excellent) et quel est le niveau de maîtrise souhaité ;
- ***Un plan d'action*** permettant d'atteindre le niveau de compétence souhaité par l'action conjuguée de plusieurs leviers dont la formation.

Guide cartographie emplois et compétences

Fiche cartographie emplois et compétences

Fiche GPEEC

Outil diagnostic métier

Maquette évolutions emplois

Grille état des lieux des métiers pénibles

Grille état des lieux des métiers en tension

7. RECUEILLIR LES BESOINS INDIVIDUELS

Cette étape permet de connaître et de lister l'ensemble des vœux de formation des agents.
Le recueil des besoins individuels s'effectue par un entretien individuel réalisé par le supérieur hiérarchique direct avec les agents de la collectivité à partir des fiches de poste et des objectifs professionnels de l'année passée et à venir et visant à recueillir les évolutions souhaitées par l'agent puis attendues par le responsable de service après concertation conjointe.
Attention, toute demande ne correspond pas forcément à un besoin. Un besoin n'est pas un simple désir.

Le responsable hiérarchique direct dispose de plusieurs grilles d'entretien en fonction de la situation de l'agent :

Entretien individuel besoins

Guide d'entretien agent

Il fait remonter les besoins de ses agents au service Ressources Humaines, au secrétaire de mairie, au DGS par l'intermédiaire d'une formulaire de recueil de besoin individuel :

Recensement besoins individuels

Cette étape peut être complétée par un entretien pour les agents dont les métiers ont été perçus comme en tension ou pénibles avec un agent des RH pour faire un point carrière et éventuellement contractualiser un parcours de formation sur plusieurs années dans l'optique d'une évolution professionnelle ou d'une reconversion. Le contenu des entretiens professionnels individuels vient nourrir le diagnostic métier de la collectivité.

8. DÉVELOPPER DES PISTES D'ACTION

À la différence d'un plan de formation, le plan de développement des compétences ne prend pas seulement en charge les besoins de formation mais également les besoins en compétences. Pour parvenir à satisfaire ces différents besoins, la collectivité agit alors sur plusieurs fronts : le recrutement, les parcours professionnels, la formation, les dispositifs internes et externes d'apprentissage.

Parcours professionnel interne	Formation	Recrutement
Ce levier peut être actionné pour combler l'écart entre les compétences souhaitées sur un métier identifié en tension ou sur un métier en émergence. Il peut aussi être activé pour les agents dont les métiers vont disparaître et les positionner sur un métier proche. Il s'agit alors de créer des parcours de professionnalisation internes à la collectivité. Il faut préciser que ces parcours doivent être proposés en fonction du profil de chaque agent mais aussi que les agents doivent être volontaires. Des entretiens « carrière » peuvent être menés pour évaluer avec les agents concernés la possibilité de suivre ces parcours individualisés. Ces parcours peuvent durer plusieurs années.	Ce levier vient en complément du premier car il permet par différentes modalités de résorber l'écart entre le besoin de compétences des agents et de la collectivité et le niveau attendu. Ces modalités peuvent être : ➢ la formation proposée par le CNFPT, un prestataire extérieur ou un réseau de formateurs internes ; ➢ des conférences organisées en interne ou en externe de la collectivité ➢ des parcours de formation sur mesure pour un petit nombre d'agents ➢ des immersions dans d'autres structures ou services de la collectivité ➢ …	Le recrutement est un autre levier du plan de développement des compétences. Il s'agit alors d'amorcer une stratégie de recrutement : ➢ - Quels profils la collectivité souhaite attirer à court, moyen et long terme? ➢ Quels sont les viviers de recrutement?

9. PRIORISER ET ARBITRER

En fonction des orientations en matière de formation définies par l'autorité territoriale, des règles de gestion définies dans le règlement formation et des évolutions réglementaires, les besoins de formations individuels et collectifs sont analysés et priorisés par le service formation en fonction des orientations définies en amont par les élus et la direction générale.

Exemple :
Le Maire souhaite que la commune de X devienne un village fleuri.
La loi indique que les collectivités ne doivent plus utiliser de produits phytosanitaires d'ici 2020.
Le chef du service espaces verts a fait remonter un besoin collectif de se former à la gestion différenciée des espaces verts. L'agent technique en charge des espaces verts aimerait se former à la taille des arbustes et à l'entretien écoresponsable des abords routiers.

Axe stratégique : devenir un village fleuri.
Obligation réglementaire : supprimer les produits phytosanitaires.

Traduction en priorité :
Priorité 1 : formation sur le fleurissement écologique de la collectivité
Priorité 2 : gestion différenciée des espaces verts et entretien écoresponsable des abords routiers
Priorité 3 : taille des arbustes

Voici un outil qui vous permettra de réaliser cet exercice

Feuille de calcul priorisation & arbitrage

10. POINTS DE VIGILANCE

Le plan de développement des compétences est un outil puissant pour permettre à la collectivité de se projeter sur une politique RH à long terme et inclure l'ensemble des agents. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que ce plan, s'il est amené dans votre collectivité à remplacer le plan de formation, doit en intégrer les éléments obligatoires :

- les formations de perfectionnement ;
- la préparation aux concours et examens professionnels ;
- la formation personnelle ;
- le congé de formation ;
- les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française ;
- la formation syndicale ;
- Le bilan de compétence ;
- la validation des acquis de l'expérience ;
- le compte personnel de formation ;
- les formations liées à la tenue du poste notamment en matière d'hygiène et de sécurité au travail,
- Les formations liées à la période de préparation au reclassement (voir ici les formations possibles).

CDG – formations obligatoires par filière

Tableau de suivi des formations obligatoires

La période de préparation aux reclassement

11. FORMALISER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

À l'issue de ces premières étapes :

- vous avez identifié les acteurs et les étapes ;
- vous avez fait un diagnostic Métiers et compétences de votre collectivité ;
- vous avez créé ou mis à jour différents outils vous permettant d'initier une démarche de développement des compétences ;
- vous avez mis en place des outils d'aide au recueil des besoins collectifs ;
- vous avez mis en place des outils d'aide au recueil des besoins individuels ;
- vous connaissez les projets en cours et à venir de votre collectivité et des services ;
- vous avez pensé les aspects opérationnels de ce plan ;
- vous avez priorisé les demandes de formation des agents, des services ;
- vous avez dressé une liste des formations obligatoires pour vos agents.

À partir de ces éléments, vous pouvez élaborer un plan de développement des compétences. Celui-ci, en fonction des arbitrages et du budget alloué à la formation, reprendra les formations obligatoires des agents, les orientations de la collectivité, les parcours de formation mis en place et de manière transverse les besoins individuels des agents.

Structure type

Plan intercommunal

12. LE PASSAGE EN COMITÉ TECHNIQUE

Une fois le plan de développement des compétences formalisé, il doit être présenté en Comité technique.

Le Comité technique (CT) est une instance consultative, composée des représentants du personnel et des représentants de la collectivité territoriale ou de l'établissement public, dont le nombre est déterminé en fonction de l'effectif des agents en relevant.

Pour les collectivités et établissements publics de moins de 50 agents, le CT est placé auprès du Centre de gestion.

Son avis est consultatif.

Le plan de développement des compétences transmis au Comité technique ***ne doit pas être nominatif***.

Note Comité technique

Fiche de saisine du CT départemental

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes du plan de développement des compétences

13. FAIRE VIVRE LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La démarche plan de développement des compétences ne se termine pas après le passage du plan de formation en Comité technique.

Elle passe par une étape de programmation, lors de laquelle il s'agit :

- de programmer des actions par service en fonction des priorités retenues dans le plan de développement des compétences ;
- de faire des appels d'offres ou du recrutement de prestataires ;
- de réserver des lieux et/ou du matériel pour conduire la formation ;
- de programmer les départs en formation des agents.

Cela nécessite de disposer des outils de suivi et de les mettre régulièrement à jour.

Tableau de suivi du plan de formation

Cahier des charges de formation

Au-delà de la démarche formation, il faut aussi décliner les axes opérationnels qui ont été choisis pour combler le besoins en compétences de la collectivité :

- développement des parcours professionnels internes ;
- démarche d'apprentissage continu au sein de la collectivité (tutorat, mentorat, accompagnement, conférence, réseau de formateurs internes) ;
- Mettre en œuvre la politique de recrutement.

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Etapes du plan de développement des compétences

14. ÉVALUER LE PDC

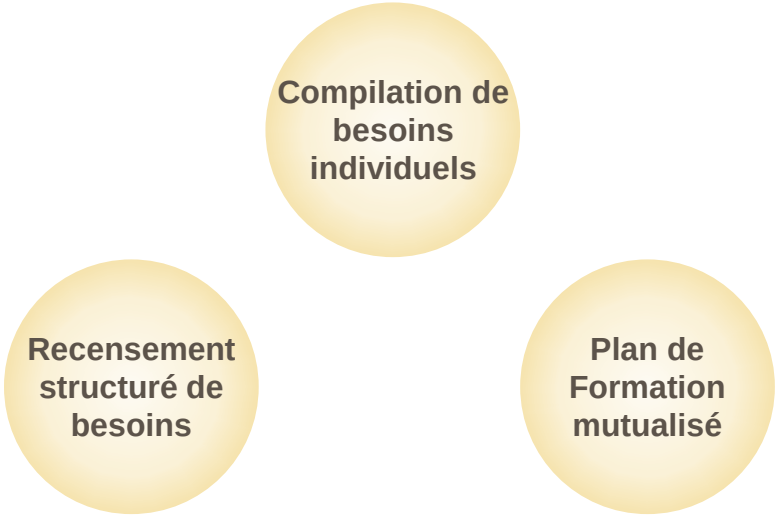
Il est utile d'évaluer régulièrement son plan de développement des compétences pour observer ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien. Voici un récapitulatif de ce qui peut être évalué, à quel moment et avec quels moyens.

But de l'évaluation	Temporalité	Moyens
Vérifier la satisfaction des participants	Fin de l'action de formation	Questionnaire ou entretien
Vérifier les acquis des agents	Pendant et à la fin de l'action de formation	Questionnaire, test, exercice
Vérifier que les acquis sont transposés en situation de travail	Fin de l'action de formation et après un temps passé dans le service	Enquête sur l'utilisation des acquis
Améliorer la qualité des prestations de formation	Pendant et à la fin de l'action de formation	Bilan à chaud
Vérifier l'efficacité du plan de développement des compétences	Bilan périodique	Indicateurs de gestion, indicateurs qualitatifs, tableaux de bord, programmation/réalisation
Vérifier la complémentarité des actions mises en œuvre	Bilan périodique	Indicateurs de gestion, indicateurs de qualité Tableaux de bord

LES PLANS DE FORMATION MUTUALISÉS

Cliquez sur les bulles pour accéder au contenu

Le désir et la volonté des élus d'agir ensemble et de définir une politique de formation en lien avec les enjeux du territoire est une dimension essentielle à la réussite et à l'efficience de la mutualisation de tout ou partie des formations destinées aux agents du territoire concerné.



Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

LA COMPILATION DE BESOINS INDIVIDUELS SUR UN TERRITOIRE

Qu’est-ce qu’une compilation de besoins individuels ?

La compilation de besoins individuels : à partir de vos besoins identifiés en collaboration avec d’autres collectivités vous identifiez des actions de formation. C’est une première étape dans un processus de mutualisation du plan de formation

Pourquoi faire une compilation de besoins individuels sur un territoire?

La compilation des besoins individuels à partir des besoins identifiés dans chaque structure participant à la mutualisation des formations permet de mutualiser certaines actions de formation notamment les formations en union sur un territoire donné. Les actions de formation peuvent ainsi être plus facilement effectuées sur le territoire et à proximité des agents.

La suite logique à cette compilation de besoins individuels est de passer à un recensement structuré de besoin de formation sur un territoire.

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Chapitre : les plans de formations mutualisés

LES PRÉREQUIS

Les prérequis pour ce projet ne sont pas nombreux. Cependant, il faut a minima qu'il y ait **un portage local** pour permettre le recensement de besoin. Ce portage local peut être le fait d'un ou une secrétaire de mairie volontaire.

Il faut également avoir des outils de recensement à distance : cela peut être un tableau Excel. Cela implique que les collectivités participantes à ce projet de mutualisation de la formation aient en interne des outils de recensement du besoin.

Ensuite la méthodologie de ce plan de formation mutualisé se rapproche de la méthodologie utilisée pour le **programme de formation**.

Recensement besoins individuels collectivité.xlsx

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Chapitre : les plans de formations mutualisés

LE RECENSEMENT STRUCTURÉ DE BESOINS

Qu’est qu’un recensement structuré de besoins ?

Le recensement structuré de besoins : Il s’agit d ’un recensement des besoins de formations des agents d’un territoire effectué à partir de thématiques identifiées en amont. C’est un recensement rationnel des besoins.

Pourquoi faire un recensement structuré de besoins ?

Le recensement structuré des besoins permet aux collectivités membres de cette mutualisation de se connaître et d’avoir des projets communs.

Si ce projet de recensement structuré de besoins fonctionne bien, et que les conditions sont réunies il peut être envisagé de s’orienter vers un plan de formation mutualisé.

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Chapitre : les plans de formations mutualisés

LES PRÉREQUIS

Les prérequis pour ce projet sont :

- Avoir défini en amont des thématiques communes donc avoir a minima un portage technique de la démarche avec des rencontres en amont.
- Avoir des outils de recensement à distance : cela peut être un tableau Excel.

En ce qui concerne la méthodologie, vous pouvez vous référer à la méthodologie du plan de formation.

Recensement besoins structuré collectivité.xlsx

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Chapitre : les plans de formations mutualisés

LE PLAN DE FORMATION MUTUALISÉ

Qu’est-ce qu’ un plan de formation mutualisé?

Le plan de formation mutualisé : il s’agit d’un recensement des besoins en lien avec un territoire donné et des orientations stratégiques définies par les élus du territoire. C’est la forme la plus aboutie de mutualisation.

Pourquoi faire un plan de formation mutualisé?

Le plan de formation mutualisé, dans sa forme la plus aboutie, permet de favoriser la coopération entre collectivités, de faciliter les parcours professionnels des agents et de favoriser le développement de la formation sur un territoire donné.

La mutualisation d’un plan de formation permet à terme de créer un sentiment d’appartenance territoriale des agents et peut permettre s’il s ’oriente sur les compétences de favoriser les parcours professionnels des agents sur un territoire.

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Chapitre : les plans de formations mutualisés

LES PRÉREQUIS

Pour faire un plan de formation mutualisé les prérequis sont :

- Un portage politique de la démarche
- Un portage technique de la démarche
- La réalisation d'un diagnostic territorial
- La réalisation d'un diagnostic métier (Le centre de gestion de votre département peut vous aider)
- L'existence de processus RH harmonisé : fiches de poste, entretien professionnel annuel, règlement formation

Pour vous aider vous pouvez consulter la méthodologie du plan de développement des compétences.

carto emploi compétence.pdf

guide_cartographie_emploi_competences_v2_13.02.14.pdf

La démarche de diagnostic de territoire.pdf

Les outils du diagnostic de territoire.pdf

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Chapitre : les plans de formations mutualisés

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie du plan de formation mutualisé reprend les méthodologies du plan de formation ou du plan de développement des compétences.

Cependant la mise en commun oblige à une réflexion sur le territoire et à se mettre d'accord. Ainsi, doit être mis en place :

- Un Comité de pilotage avec les élus (délégués au ressources humaines)
- Un Comité technique avec les responsables formation, secrétaires de Mairie, DGS
- Une communication régulière aux agents

Le CNFPT peut vous accompagner dans la réalisation de cette démarche, voici ce qui a été initié en Auvergne :

auvergne_charte_de_partenariat_union__0

Plan de formation mutualisé de Vichy Communauté

Sommaire

Chapitre : Méthodologies

Chapitre : les différents plans de formation

Chapitre : les plans de formations mutualisés

INSPIRATIONS

Compte personnel de formation

Règlements de formation

Programme de formation
Plan de formation
Plan de développement des compétences
Plans de formation mutualisés

Sommaire

INSPIRATIONS : COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Méthodologie de mise en œuvre du CPF au Conseil Départemental du Bas Rhin

Affichage pour les agents sur le CPF au Conseil Départemental du Bas Rhin

Sommaire

Chapitre :
Inspirations

INSPIRATIONS : RÈGLEMENT DE FORMATION

Règlement de formation du Département des Alpes de Haute Provence 2018

Règlement de formation du Département de la Côte d'or 2018

Méthodologie d’élaboration du règlement de formation du Grand Reims 2018

Sommaire

Chapitre : Inspirations

INSPIRATIONS : DU PROGRAMME DE FORMATION AU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

- Programme de formation du CCAS de TOUL 2018
- Plan de formation de la Communauté d'agglomération de Montbéliard
- Plan de développement des compétences de la Communauté de communes de Theix Noyalo
- Le recensement structuré de besoin du Grand Besançon 2017-2019
- Plan de formation du Département de Loire Atlantique 2018-2020
- Méthodologie d'élaboration du plan de formation du Conseil départemental de la Meuse
- Compilation de besoins individuels de la communauté de communes de la Vire au Noireau
- Plan de formation mutualisé du Saves Gersois
- Plan de formation mutualisé de Vichy Communauté

Sommaire
Chapitre : Inspirations

5. POUR ALLER PLUS LOIN

Pour contribuer au développement des compétences individuelles et collectives des agents, il existe le stage inter, intra ou union du CNFPT. Toutefois, d'autres modalités d'apprentissage existent. Ainsi, le CNFPT peut vous accompagner pour faire de l'appui à la création d'une école des cadres, structurer un vivier de formateurs internes, vous aider au développement d'un groupe d'échange de pratique…etc.

- **Immersion**
- **Tutorat/Mentorat/Coaching**
- **Echange de pratiques**
- **Formation en situation de travail**
- **Formation en interne**

Les diverses formes d'apprentissage

Sommaire

IMMERSION

L’immersion professionnelle peut revêtir deux réalités :

- L’immersion dans un autre service ou une autre équipe pour mieux comprendre la culture de la collectivité

- L’immersion dans un autre métier pour le découvrir et éventuellement se ré-orienter professionnellement. Ce dispositif peut être utilisé dans le cadre d’une reconversion professionnelle ou d’un reclassement. L’immersion peut se réaliser au sein de sa collectivité ou dans une autre.

Ce dispositif permet, dans une collectivité, de mieux se connaître et de favoriser la culture commune.

Vis mon Job-Conseil départemental des Vosges

Convention de stage inter collectivités-centre de gestion 69

Convention d’immersion

FORMATION INTERNE

Certaines collectivités, pour développer des environnemenst de travail capacitants mettent en place des dispositifs de formation interne. Ces dispositifs peuvent prendre la forme « d'école des cadres » ou de « campus cadre ». Sous le vocable « d'école des cadres », les réalités peuvent être très différentes :

- Atelier d'échanges de pratiques
- Co développement entre pairs
- Renforcement des connaissances managériales
- Acquisition des méthodes d'intelligence collective
- Café philo
- Conférences
- Visites inspirantes

CAMPUS cadres-Région Ile de France

Ecole du Management par I 'innovation-Département du Val d'Oise

Pour répondre à des besoins spécifiques des agents, certaines collectivités choisissent d'avoir des formateurs internes.
Ces formateurs peuvent constituer un réseau à l'échelle de la collectivité et être formés. Il existe des écoles de formateurs internes.

ECHANGE DE PRATIQUES

L’échange de pratiques peut être une réponse formative. Il a pour cadre conceptuel de viser l’action et d’être réalisable en groupe. Sa visée est de permettre au participant de dire autrement sa situation et d’y trouver, par le groupe, différents regards.
L’échange de pratiques se fait en groupe. Il s’agit à la fois de donner à voir mais aussi de prendre du recul sur sa pratique professionnelle. La fonction du groupe est de questionner, et d’inspirer.
L’échange de pratiques permet l’apprentissage de la gestion d’un groupe, de la bienveillance, de la reformulation, de la capacité à se poser des questions et à s’interroger.

Plusieurs modalités d’échanges de pratiques existent :

Fiche pédagogique groupe d’échange

Protocole Histoires inspirantes, co développement et accélérateur de projet

Co développement

CO DÉVELOPPEMENT

Le Co développement professionnel réunit un groupe de personnes qui partagent des problématiques professionnelles, vont apprendre ensemble et cultiver une « intelligence collective » grâce à un processus en six étapes structurant la parole, l'écoute et la réflexion et incitant à l'action.
Le Co développement est une approche d'apprentissage qui mise sur les interactions entre les participants et l'intelligence collective.
Il peut être mis en place au sein d’une collectivité à condition de former des agents à la facilitation de cette démarche.

Protocole d’une séance
de co développement

Sommaire

Chapitre :
Pour aller
plus loin

TUTORAT / MENTORAT / COACHING

Plusieurs modalités existent pour accompagner un agent dans le développement de sa carrière et de ses compétences :

Le *mentorat* : apprendre d'un maître comment faire (savoir, culture, comportement). Être guidé par un modèle qui a de l'expérience, du savoir et de la sagesse.
Le *tutorat* : apprendre ensemble comment faire, s'aider mutuellement à maîtriser des savoirs.
Le *coaching* : apprendre à identifier et à mettre en action ses propres solutions en tenant compte de ses forces, capacités et zones de vulnérabilité, le tout encadré avec des indicateurs de résultats dans le but de mesurer une progression de la performance.

Ces trois approches peuvent être mises en œuvre au sein d'une collectivité à des moments différents de la carrière d'un agent :
Le mentorat et le tutorat lors de l'arrivée d'un nouvel agent ou lors d'un changement de poste.
Le coaching peut avoir lieu tout au long de la carrière d'un agent lorsqu'il en ressent le besoin.

Qu'est ce que le mentorat?

Article de la Gazette des commune- le coaching dans les collectivités

FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Qu’est ce que la formation en situation de travail ?

Pour apprendre en situation de travail il faut analyser la différence entre le travail prescrit (la fiche de poste) et le travail réel (celui que l’agent effectue réellement).
Il faut également être en capacité d’identifier des situations délicates. C’est donc la démarche réflexive qui consiste à faire advenir, puis considérer ce qui s’est passé dans l’activité réelle, « *ce que l’on fait pour faire face à une situation délicate*, *voire non maîtrisée*, qui rendra la situation de travail apprenante.

Apprendre en situation de travail

Guide pour une ingénierie des formations en situation de travail

Grille d’entretien pour l’analyse l’activité

Sommaire

Chapitre : Pour aller plus loin