

CIG petite couronne



COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial »
hors série N°2

Le plan de formation

Marie Archambault
Benoît Saïdi

Sommaire

1 – Avant-propos	p 3
2 – Introduction	
• La sphère d'intervention du plan de formation	p 4
• Les acteurs	p 4
• Rappel de quelques termes	p 4
3 – Pourquoi un plan de formation ?	p 5
4 – Comment procéder ?	p 6
5 – Démarche possible	p 7
6 – Etude de cas	
• Cadre	p 8
• Diagnostic et pronostic des besoins de formation	p 9
• Ordonnance et traitement des besoins de formation	p 13
• Évaluation	p 17
7 – Exemples d'outils	
• Fiche de bilan de stage	p 18
• Fiche d'appréciation différée ...	p 19
• Fiche de demande de formation	p 20
• Entretien d'appréciation	p 21
8 – Processus global	p 22
9 – Bibliographie	p 23

Avant-propos

Après le premier hors série de la collection « les diagnostics de l'emploi territorial » consacré à la GPEEC, le CIG a souhaité aborder la question du plan de formation.

La formation est en effet l'un des leviers de la gestion des ressources humaines. Elle doit permettre d'accompagner les agents face aux évolutions, et elle est également la clef de la mutation du service public, afin que celui-ci continue à répondre aux attentes des citoyens.

Cette plaquette donne quelques pistes pour construire un plan de formation.

J'espère qu'elle vous aidera dans votre gestion quotidienne.

Bonne lecture.

Le président du CIG petite couronne

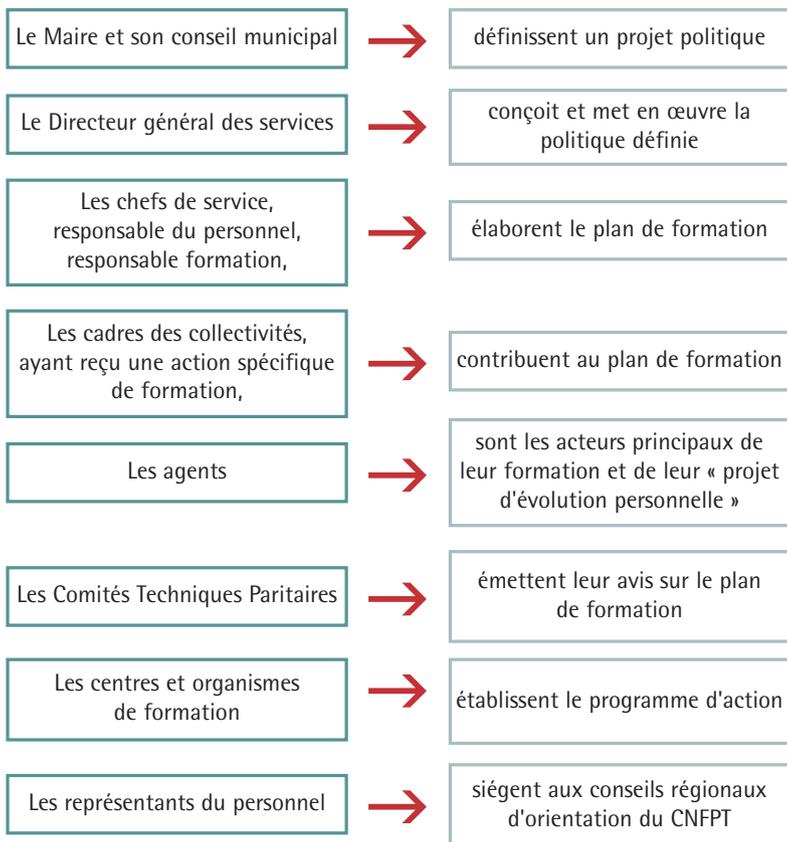


Jacques Alain Bénisti,
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

La sphère d'intervention du plan de formation

Type	Définition
Préformation	Les actions de préparation aux concours et examens d'accès à la fonction publique territoriale
Formation initiale	Les actions de formation prévues par les statuts particuliers pour la titularisation dans la fonction publique territoriale
Formation professionnelle	Les actions de formation dispensées en cours de carrière, soit en relation avec les fonctions exercées, soit en vue d'accéder à un nouvel emploi
Formation personnelle	Les actions suivies à l'initiative des fonctionnaires territoriaux

Les acteurs



Rappel de quelques termes

Offre de formation : elle est le plus souvent en adéquation avec les emplois occupés, existant, autrement dit en correspondance étroite entre le poste de travail actuel et le développement des connaissances et des « savoir-faire » ; il s'agit d'un « catalogue » proposant aux agents des parcours de formation, des intitulés de stages, des programmes.

Demande de formation : elle représente les souhaits / attentes et les besoins de formation de la part des agents et/ou de leur supérieur hiérarchique.

Mais la demande de formation n'est pas toujours l'expression d'un réel besoin qui lui, est induit par différents facteurs : l'environnement interne de la collectivité (organisation, personnel, équipement...) et externe (usagers, fournisseurs...).

Ainsi le **besoin de formation** découle de la constatation d'une insatisfaction, d'un manque de compétence et /ou d'aptitude pouvant être comblée par la formation.

La notion de compétence prend en compte le niveau actuel des personnels (ce qu'un fonctionnaire est capable de faire à un moment donné de sa « vie professionnelle ») pour atteindre dans les années à venir, une qualification nouvelle.

La compétence peut donc être définie comme des « savoirs faire opérationnels en situation de travail », elle répond à deux logiques : individuelle et collective (compétence d'équipe)

Exemples : Etre capable d'élaborer un budget aujourd'hui ; être capable demain de faire de l'analyse financière.

La notion de communication / projet : Il est important que le projet de plan de formation soit accompagné et soutenu. Il est du ressort de l'équipe projet d'élaborer un plan de communication visant à informer les agents sur la démarche suivie, ses objectifs, son intérêt et les modalités mises en œuvre (journal interne, intranet, réunions de service...).

Durée de vie du plan de formation : Le plan de formation peut être annuel, pluriannuel, triennal (le plus souvent), quinquennal... Quand il est pluriannuel, la première année est détaillée. Il convient de choisir le mode de préparation du plan selon la taille et le management de la collectivité.

Le plan n'est pas une fin en soi. Son processus d'élaboration est au moins aussi important que son contenu.

Notion d'employabilité : La formation développe les capacités des agents pouvant ainsi être affectés à d'autres postes, changer de fonctions, être davantage mobiles. Il s'agit de rendre transférable ses savoirs. Les agents doivent se former et construire leur projet professionnel afin de maintenir ou d'enrichir leurs connaissances, afin de mieux s'intégrer aux évolutions et mutations : culturelles, juridiques, techniques, organisationnelles...

Pourquoi un plan de formation ?

Evolutions du contexte juridique et organisationnel

- La loi n°84-594 du 12 juillet 1984, relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale et complétant la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, érige en principe le droit à la formation, décentralise la formation sur une base régionale en créant des établissements publics régionaux, gérés paritairement et assistés d'un conseil d'orientation et responsabilise les élus et leurs agents pour la conduite d'une politique de formation, par l'élaboration de plans de formation.
- Nouvelles missions, nouvelles responsabilités
- Rapprochement de l'administration et de la population

Evolutions des missions du service public

- Modernisation du service public
- Compétence des personnels accrue
- Satisfaction permanente des besoins de formation des agents
- Renforcement du management
- Renforcement de la culture générale

Plan de formation

Evolutions stratégiques et technologiques

- Evolution des technologies
- Adaptation à la situation économique

Evolutions des contraintes

- Maîtrise budgétaire et fiscale
- Maintien d'un effectif adapté

Comment procéder ?

Un plan de formation type n'existe pas. La collectivité devra faire des choix qui constitueront les principes directeurs de la procédure mise en œuvre et dont les pôles antinomiques, qui enferment une palette de solutions intermédiaires, sont les suivantes : Dirigisme / participation, démarche sectorielle / démarche globale.

Le législateur précise que le plan de formation « prévoit les projets d'actions de formation correspondant aux objectifs à moyen terme pour la formation des agents et les besoins des usagers » (loi du 12 juillet 1984, article 7). La conception du plan de formation ne saurait s'arrêter à cette indication car le document peut exprimer des réalités très différentes :

- Il peut constituer un simple inventaire des demandes de formation mais dans ce cas il risque de ne pas correspondre aux besoins réels des agents, des usagers et des services.

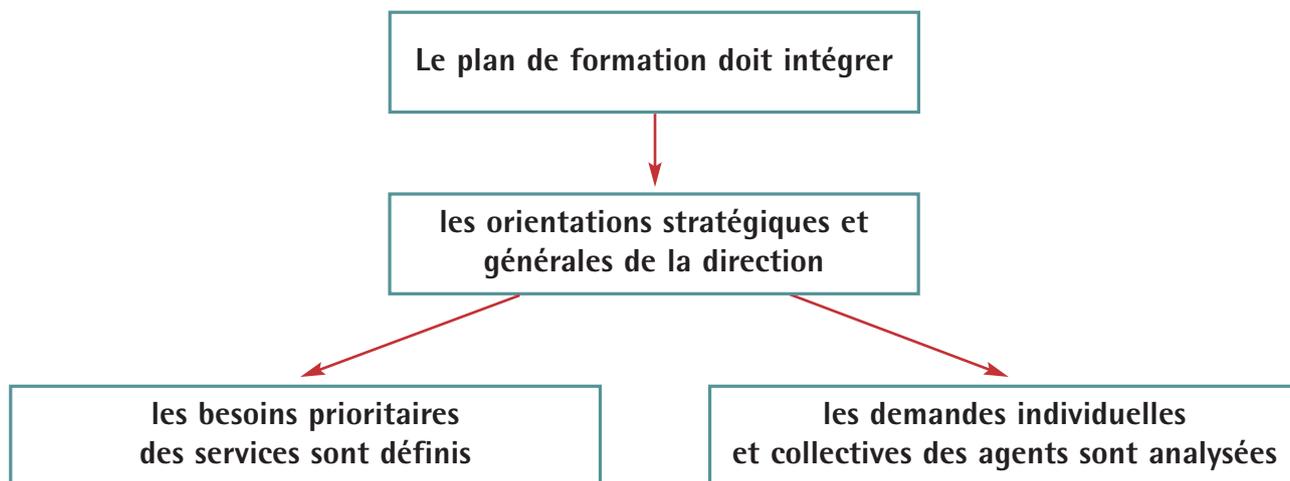
- Il peut par contre constituer une véritable charte de formation présentant les objectifs généraux et les grands axes de formation, définis à partir de la synthèse entre les

besoins des agents et les orientations du programme d'action de l'institution.

Il appartiendra à la collectivité, pour établir son plan de formation, **de rechercher la meilleure adéquation** entre les connaissances et les compétences et aptitudes exigées du poste et celles effectivement détenues par le titulaire dans l'exercice de ses fonctions.

Cette analyse approfondie des connaissances, compétences et comportements nécessaires à l'occupation des postes va constituer le noyau dur et la charnière entre plan de formation établi par les collectivités territoriales et les programmes de formation conçus par les organismes de formation (voir en ce sens la plaquette sur la GPEEC pour l'analyse des compétences).

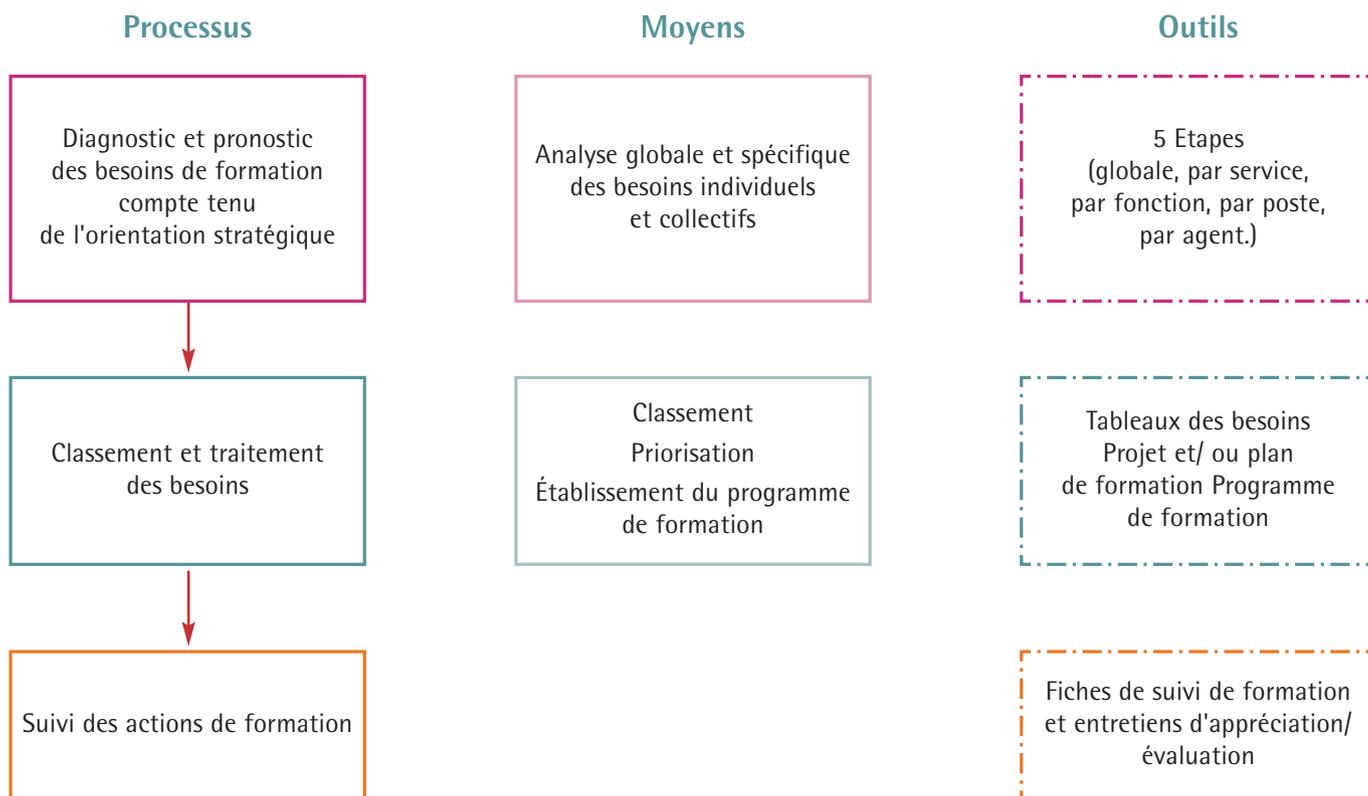
Le plan de formation doit comprendre la totalité des enseignements : préparation aux concours, formation post-concours, formation perfectionnement. Et il **doit répondre simultanément au développement des agents ET de la collectivité territoriale.**



Démarche possible

Le plan de formation et sa mise en place sont donc de la responsabilité des collectivités territoriales. **Nous proposons ici une démarche possible, la démarche par objectifs**, pour définir le plan de formation qui, rappelons-le, n'est pas « un plan de formation type » et surtout ne répond pas uniquement aux demandes de formation mais bien **aux besoins individuels et collectifs** de formation du personnel **et aux besoins de la collectivité** (besoins des usagers vers lesquels doit être tournée toute administration).

Nous rappelons qu'il est important pour la réussite du projet de plan de formation qu'un plan de communication soit mis en place parallèlement, pour l'accompagnement, le suivi et l'information de tous les acteurs. Différents outils sont alors préconisés : réunions d'information, journal interne, intranet, courriers de suivi d'action...



Etude de cas

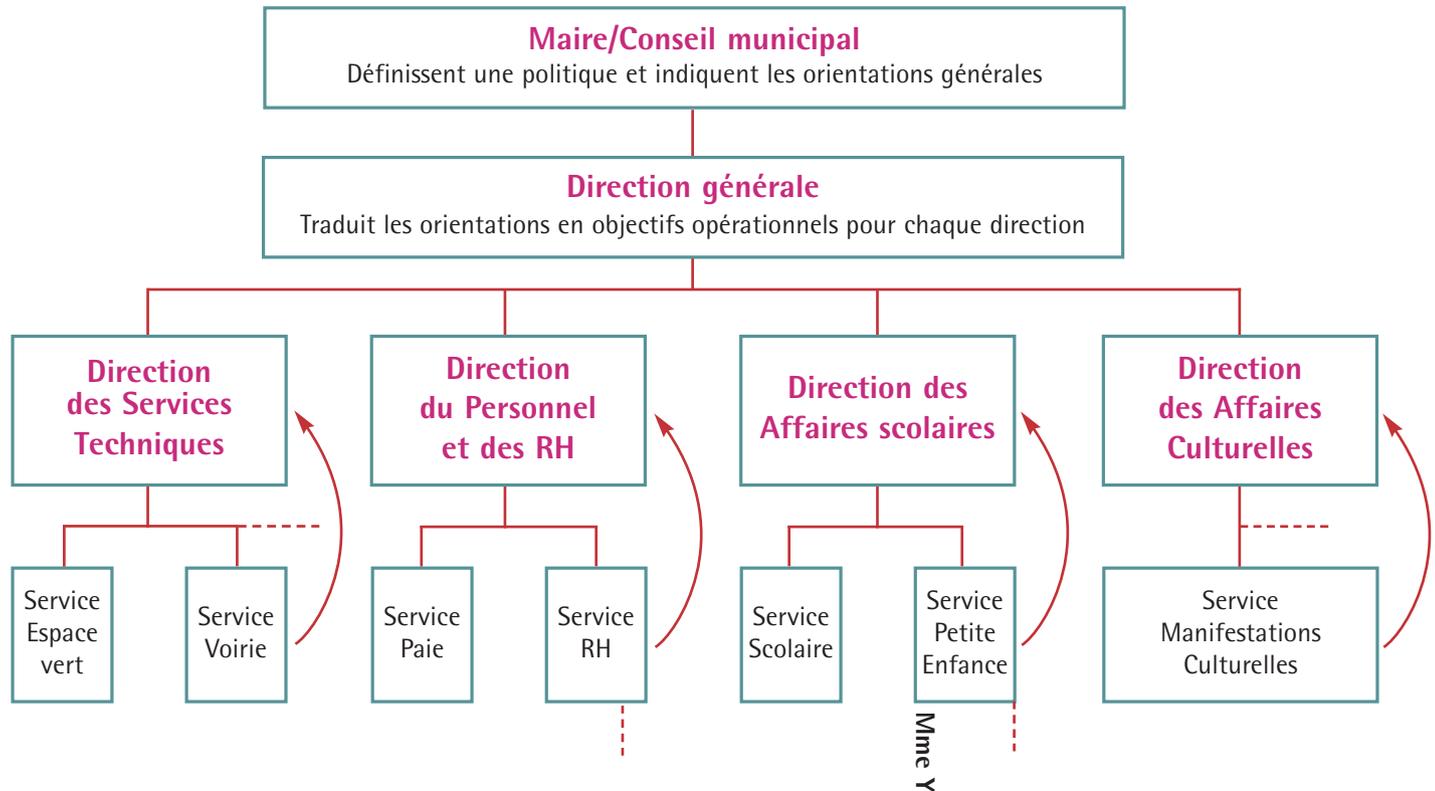
Nous vous présentons un cas pratique dans un but méthodologique et pédagogique, il s'agit d'une étude fictive et pour des raisons de lisibilité, nous n'avons pas mentionné la totalité des directions possibles pour toute l'étude de cas.

Cadre

Soit une collectivité de 1000 agents répartis selon les directions suivantes (il s'agit bien d'une fiction):

Direction des Services financiers, Direction de l'informatique, Direction des Services du Personnel et des

Relations Humaines, Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux, Direction des Transports, Direction des Affaires Scolaires, Direction des Services Techniques, Direction des Affaires Culturelles.



→ Remontée des besoins de formation compte tenu des compétences actuelles et en vue de répondre aux objectifs et orientations fixées

- - - Symbolise la suite des directions, services, agents

Diagnostic et pronostic des besoins de formation

Il s'agit d'un recueil et d'une analyse des besoins actuels et futurs de formation compte tenu des axes stratégiques et des orientations de la collectivité.

Ce recueil nécessite la mise en œuvre d'une démarche par objectifs qui repose sur cinq étapes, de la plus générale à la plus particulière.

Cette démarche envisage donc de formuler les besoins de formation en terme d'objectifs professionnels, à différents niveaux, ce qui permet une analyse plus fine des besoins de formation.

Etape de globalisation

Par un groupe de travail qui réunit les chefs de service et l'équipe de direction, on cherche à analyser la situation actuelle en terme d'organisation et de fonctionnement, de répartition des rôles et des responsabilités, de système de communication et d'équipements, afin de déterminer de façon globale les besoins à court et moyen terme.

Suite à cette réunion, le groupe de travail a pu conclure sur quelques orientations générales :

- Faciliter le déroulement des carrières
- Valoriser le potentiel humain pour un plus grand professionnalisme
- Sensibiliser davantage les agents aux besoins des usagers
- Favoriser l'épanouissement personnel des agents

Etape au niveau du service

Pour une analyse plus fine des besoins, les chefs de service ont été reçus par leur directeur respectif lors de réunions et/ou de groupes de travail. Cette étape vise

l'émergence pour chaque service, d'une analyse de la situation, du fonctionnement et des besoins de formation, actuels et prévisibles.

Voici quelques exemples de comptes-rendus de différents services :



Etape au niveau des fonctions

Cette étape consiste à faire un diagnostic et une analyse des caractéristiques de la mission concernée, à décrire des activités effectuées dans l'exercice de la fonction, à identifier des actions à entreprendre et des moyens à mettre en œuvre, dès à présent et dans l'avenir, pour conduire à bien la mission et / ou pour mieux remplir la fonction, à inventorier les difficultés rencontrées, à déterminer des connaissances, compétences, comportements devant être acquis par les participants pour

remplir pleinement les missions (voir en ce sens la plaquette consacrée à la GPEEC). Ceci grâce à des réunions et/ou des groupes de travail réunissant des partenaires, non plus sur des critères d'appartenance à un service, mais sur celui de la fonction, permettant ainsi de décliner des objectifs pour une fonction déterminée, de réaliser un diagnostic et d'en déduire un pronostic et des prescriptions qui permettront la rédaction du plan de formation des personnels par fonction.

Ainsi en prenant l'exemple de la fonction « paie /gestion du personnel » de la collectivité étudiée, nous pouvons faire ressortir les éléments suivants :

Objectif : A l'issue de leur formation à la fonction « paie /gestion du personnel » sous le nouveau logiciel paie, les stagiaires devront être capables de développer des actions complémentaires (statistiques, études, tableau de bord...)

Diagnostic : L'agent remplit pleinement sa fonction « paie /gestion du personnel » chaque fois qu'il traite les fiches de paie.

Pronostic : Dans l'avenir et dans l'exercice de sa fonction il sera de plus en plus conduit à utiliser le nouveau logiciel.

Prescription : Cet agent remplirait bien mieux sa fonction s'il devenait capable d'utiliser pleinement le logiciel afin de prendre du recul et être force de propositions.

Etape par poste

Cette étape n'est pas à réaliser pour tous les postes, il est intéressant de l'envisager essentiellement à chaque nouveau recrutement et/ou pour des postes subissant des transformations, des évolutions.

Elle consiste en une :

- Description du poste : les missions principales et leurs finalités et objectifs, les dimensions (quantitative, humaine, financière et matérielle), la nature et l'étendue du poste...
- Analyse du profil de poste : connaissances (savoir), compétences (savoir-faire) et comportements (savoir être), nécessaires à l'occupation des postes.
- Mesure des écarts et préconisations, puis évaluation des performances.

Le chef de service des Ressources Humaines a réalisé une fiche de poste : « assistante de direction » (cf p 12) car le poste de secrétaire soulève actuellement de nombreuses interrogations compte tenu de la nouvelle organisation, qui fait évoluer ce poste en Assistante de direction, pour la direction du personnel et des RH.

Après l'analyse de ce nouveau profil, il apparaît nécessaire que les secrétaires se forment à leur nouveau profil d'assistante (nécessitant une plus grande rapidité dans l'action, une capacité d'anticipation, une plus grande maîtrise de la bureautique et de gestion ainsi qu'une plus grande aisance relationnelle). Cette nécessité a été partagée par les différentes secrétaires reçues en entretien individuel par leur supérieur hiérarchique qui a pu leur établir une appréciation individuelle (modèle page 21).

Exemple de fiche de poste

Fiche n°

Mise à jour le :

PERSONNEL ET
RESSOURCES HUMAINES

ASSISTANTE DE DIRECTION

Effectif : 4

Localisation : Direction du Personnel et des Ressources Humaines

Cadre d'emplois : Agent administratif

ACTIVITES COMMUNES :

- Appels téléphoniques
- Commande fournitures, réception, pointage, rangement, suivi
- Réservation train, hôtels pour déplacements
- Classement documents divers
- Réception mails et redispaching
- Gestion des demandes d'achat
- Gestion " secrétariat courant " (saisie courrier, relecture documents, fax ...)
- Archivage documents administratifs
- Saisi des chèques en comptabilité
- Support commercial/marketing (mailing, mise sous plis, envoi...)

COMPETENCES REQUISES :

Savoirs et Savoir faire :

- Bonne connaissance des outils bureautiques (Word, Excel, Notes, Outlook et Internet)
- Rigueur et organisation personnelle
- Bonne expression orale et écrite
- Sens de la qualité dans le service

Savoir être :

- Capacité d'adaptation et d'autonomie
- Discrétion et sens de la confidentialité
- Etre vigilant
- Etre réactif
- Etre disponible
- Etre à l'écoute des autres
- Bonne présentation

Etape par agent

Elle résulte d'un entretien d'appréciation entre le responsable et l'un de ses collaborateurs.

Certains points doivent être abordés tels que :

- Informations sur le contexte actuel et prévisible de la collectivité et plus précisément du service de l'agent concerné.
- Informations concernant les objectifs de l'agent pour son projet professionnel.
- Les formations souhaitées par l'agent et par son responsable.
- Autres points que souhaitent aborder les interlocuteurs (les points forts et les points faibles, le climat du service, la charge de travail...)

Suite à un entretien d'appréciation individuelle (modèle p 21) entre Mme. Y (service Petite Enfance) et son chef de service ainsi que suite à la réception d'une fiche de demande de formation (exemple p 20) nous avons pu conclure sur ces points :

Difficulté (de l'agent ATSEM) à obtenir les résultats escomptés car manque de moyens matériels (mobilier pour enfants) et surtout un manque de formation aux « gestes et postures ».

Souhaits personnels de formations : Informatique, peinture, et développement personnel.

Le compte-rendu de toutes ces informations est établi à partir des fiches rédigées par les participants aux cours des interviews et suite aux groupes de travail. Ces fiches (anonymes ou non) devront être classées par idées, thèmes, grandes orientations d'actions, puis reclassées en catégories plus fines.

On procède ensuite à la rédaction du compte rendu final, en accordant plus d'importance aux idées largement partagées. Il faut rester fidèle aux propos du groupe, être clair et lisible.

Ordonnance et traitement des besoins de formation

Une fois le recueil de toutes ces informations effectué et les comptes-rendus établis, la collectivité se trouve en possession d'un stock d'informations qu'il convient de gérer avec rigueur pour parvenir au contenu du plan de formation.

Trois tâches essentielles doivent être effectuées :

1. Ordre de priorité des besoins

Les informations concernaient respectivement, les besoins de la collectivité et les demandes personnelles des agents.

Il faut à présent rapprocher ces deux types d'informations.

Nous proposons ici un récapitulatif en forme de tableau :

De façon globale : les besoins de la collectivité	De façon plus affinée : les demandes individuelles et collectives
Les besoins sont triés par nature grâce aux comptes-rendus des différentes étapes du recueil des besoins : compte-rendu global + comptes-rendus service et fonction, ceci aboutit à un document répertoriant, après priorisation par les chefs de service, les besoins communs à tous ou plusieurs services ainsi que les besoins spécifiques à certains services (selon un ordre de priorité).	Les demandes et besoins (des services et individuels) sont triés par nature ET par ordre de priorité, grâce aux comptes-rendus service + poste + individuel (par agent)

Tableau des besoins

Le tableau suivant récapitule les comptes-rendus de notre « cas pratique » afin d'avoir une synthèse unique des besoins compte tenu des objectifs prioritaires de la collectivité.

Besoins de la collectivité	Demandes individuelles et collectives
Préparations aux concours Formations à l'outil informatique générale (word, works, excel) + spécifique (logiciel paie /gestion personnel + expertise des informaticiens) Formation à la gestion des ressources humaines Formation langue Formation au droit	Préparations aux concours Formations informatique générale (word, works, excel) + spécifique (logiciel paie + expertise des informaticiens) <ul style="list-style-type: none">• Management /gestion : Formation à la gestion des ressources humaines Formation organisation du travail Formation gestion financière• Droit Formation au droit de la communication Formation au droit d'auteur Formation au droit des assurances• Métier Formation aux techniques d'archivage et à la documentation Formation à la comptabilité publique Formation assistante de direction Formation « gestes et postures »• Langue Formation à l'anglais• Développement personnel : Formation peinture Formation « avoir confiance en soi »

2. Rédaction du projet de plan de formation

Pour permettre de prioriser les besoins et enfin rédiger le plan de formation, l'équipe de direction de la collectivité tiendra compte pour son arbitrage :

- Des contraintes budgétaires : en effet, il convient d'établir un budget prévisionnel des actions à mener : frais directs de formation (coûts pédagogiques, frais de déplacement...) et frais de fonctionnement de la formation (coûts de gestion, budgétisation des opérations en termes de qualité, amortissement des locaux dédiés à la formation si nécessaire...).

Le budget peut être réparti en deux grands blocs, un premier relatif à la formation en lien avec les besoins des services, un second relatif aux formations individuelles des agents (moins important que le premier).

- D'un taux d'absentéisme acceptable, supportable par les services concernés par la formation.

Ainsi rédigé, le Projet de Plan de Formation (p.15) contient la planification sur 3 ans (moyen terme le plus souvent) des principales actions de formation à mettre en place, avec le nombre d'agents concernés et la répartition par service. Le responsable formation aura pris soin de quantifier et chiffrer les formations.

Puis le projet est soumis à l'avis du comité technique paritaire (CTP) et éventuellement amendé. Il sera transmis à la délégation compétente du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) qui recueille le 1 % de la masse salariale.

La décision d'arrêter le projet définitif appartient au maire, ou à l'élu responsable de la collectivité territoriale.

Le document, **s'il est approuvé constitue le plan de formation.**

Projet de plan de formation

Domaine du stage	Objectifs poursuivis compte tenu des orientations	Intitulé du stage, sa durée et organisme	Bénéficiaires (nombre et service d'appartenance)	Priorité	Coût
Préparation concours	Faciliter le déroulement des carrières	Prépas concours administratifs Rédacteur/attaché	- Rédacteur : 4 agents du Service RH - Attaché : 2 agents du Service Paie	1*	
Informatique	- Valoriser le potentiel humain - Améliorer les conditions de travail - Augmenter le professionnalisme en adaptant les agents aux évolutions techniques	- Formation word, works, excel par le CNFPT - Formation logiciel paie par organisme y - Formation expert informaticien	- 3 agents du Service Transport - 2 agents du Service Paie - 2 agents du Service informatique	1*	
Management Gestion	- Valoriser le potentiel humain - Augmenter le professionnalisme	- Formation à la GRH - Formation organisation du travail - Formation gestion financière	- 8 agents (1 par direction) - 2 agents Affaires Juridiques - 1 agent Service financier	1*	
Droit	- Augmenter le professionnalisme	- Droit de la communication - Droit d'auteur et des Assurances par le CNFPT 1 jour pour chacune des formations	- 2 agents Affaires Juridiques pour ces 3 formations	2*	
Métier	- Valoriser le potentiel humain - Augmenter le professionnalisme	- Formation technique d'archivage et documentation 2 jours - Formation comptabilité publique - Assistante de direction 3 jours - Formation « gestes et postures »	- 2 agents Affaires Juridiques - 3 agents Service financier - 2 agents du Service Personnel et RH - Mme Y du Service Petite Enfance	2*	
Langue	- Augmenter le professionnalisme - Ouvrir les agents davantage à l'Europe	- Anglais cours collectifs 1 fois tous les 15 jours par x	- 4 agents par direction (32)	2*	
Développement personnel	- Favoriser l'épanouissement personnel	- « Avoir confiance en soi » demi journée par organisme X - Peinture, demi journée 5 fois par an par X.	- Mme Y du Service Petite Enfance	3*	

* Légende :

1 = 1^{ère} urgence - 2 = 2^{ème} urgence - 3 = 3^{ème} urgence

Lorsque le nom de l'organisme n'est pas mentionné c'est que l'organisme n'est pas encore choisi, le type de la formation non plus (formation CNFPT, interne ou externe).

3. Programmation et lancement des actions

Une fois le plan accepté, il convient de déterminer et programmer les actions pédagogiques à mettre en place. Cette mission est celle du responsable formation ou d'un fonctionnaire désigné.

Il est nécessaire d'informer le responsable formation de la délégation régionale du CNFPT en lui communiquant le plan de formation établi.

La collectivité sera prévenue par la délégation régionale de la suite donnée aux actions de formation. En effet, la délégation régionale :

- peut prendre à son compte certaines actions de formation ;
- peut confier à un autre organisme la formation avec quelques possibilités de prise en charge financière ;
- peut n'assurer ni le financement ni l'organisation de certaines formations.

A partir de là, la collectivité devra faire le choix entre un stage de formation en interne ou en externe. Il faudra établir un cahier des charges le plus complet possible, surtout si la collectivité décide de faire appel à un organisme extérieur, afin que celui-ci soit parfaitement informé des attentes de la collectivité.

Le cahier des charges doit mentionner :

- Le contexte et les objectifs de la formation
- Le descriptif de la population concernée (nombre, service, qualification et niveau de formation, ancienneté, âge, cursus professionnel)
- Le dispositif de formation : principes généraux (plein temps ou partagé), principes pédagogiques (rappel de connaissances et/ou les « savoir-faire » opérationnels, stage pratique...)
- Le planning de réalisation prévu : étapes, échéances, contraintes de temps, moyens prévus, aspects pratiques (repas, hébergement...)

- La répartition des rôles et des responsabilités : on doit définir de façon précise la prestation attendue de l'organisme extérieur (si tel est le choix)
- Le type d'évaluation souhaitée.

Pour rédiger ce cahier des charges, tous les autres tableaux (tels que celui des besoins, projet /plan de formation) seront utiles.

Ensuite à partir de tous ces éléments, la collectivité territoriale aura la possibilité d'établir le programme annuel de formation destiné aux agents et donc programmer les départs et remplacements.

Pour conclure, une remarque : Le plan de formation pourrait être voué à l'échec si :

- Les élus ne sont pas partie prenante du projet formation et ne cautionnent pas ce projet.
- La hiérarchie n'est pas impliquée dans les choix de formation.
- La négociation n'est pas suffisamment sérieuse et objective.
- L'implication de chaque acteur est insuffisante.
- La communication tout au long du projet du plan de formation n'est pas correctement véhiculée auprès de tous les acteurs.

Il faut rappeler que l'envoi en formation n'est pas le « remède miracle », la collectivité possède des ressources internes (mobilité, nouvelle organisation du travail, style de management) pouvant participer au développement des compétences du personnel sans stage de formation.

Évaluation

Il est important de connaître l'impact d'une formation et son déroulement afin de mieux cerner les adaptations à effectuer pour améliorer les formations futures et faire une sorte de « retour sur investissement » de façon plus qualitative.

En effet, une évaluation a pour but :

- D'améliorer un aspect de l'action de la formation (conditions matérielles, méthodes pédagogiques, animateur, documentation...),
- De prendre des décisions sur la suite de l'action (reconduction, amélioration, arrêt),
- D'impliquer la hiérarchie,
- De rendre compte des activités du service,
- De décider des relations avec les organismes de formation intervenant,
- D'évaluer les animateurs du stage,
- De préparer le plan de formation de l'année suivante...

Il est fréquent d'utiliser des grilles **d'évaluation des actions de formation** à distribuer aux participants pour avoir une appréciation « à chaud » (le plus rapidement après la formation : le Bilan de stage p. 18) et « à froid » (quelques semaines après la formation : Fiche d'appréciation différée p. 19).

Mais il est également important **d'évaluer le plan de formation** lui-même. En effet, l'évaluation de celui-ci doit permettre à la collectivité de savoir si les objectifs de sa politique de formation ont été réalisés de façon cohérente et efficiente. Si la communication, l'implication des différents acteurs ont bien permis de satisfaire les priorités de la collectivité. Dans le cas contraire, cette évaluation, ce suivi du plan de formation permettra de rectifier, d'améliorer certains processus et choix. Pour assurer ce suivi du plan de formation, il peut être utile de mettre en place un tableau de bord (outil de pilotage pour les décideurs) qui croise différents indicateurs (valeurs chiffrées permettant de mesurer une progression, comparer ce qui est observé avec ce qui était envisagé.) construits, choisis par la collectivité en fonction de ses objectifs. On peut préciser qu'il existe quatre niveaux d'indicateurs : **de conformité, de cohérence, de pertinence et d'efficience.**

Ainsi il vous est proposé quelques exemples d'indicateurs de tableau de bord :

- **Equilibre entre les différents objectifs** : suivre régulièrement le rééquilibrage entre les objectifs de court terme (le perfectionnement des agents par exemple), de moyen terme (former à des métiers spécifiques, réussir un changement d'organisation) avec les objectifs de long terme (anticiper par exemple les évolutions de compétences). Il s'agit ainsi d'observer par exemple, **la pertinence** de ce qui a été mis en place compte tenu de ces différents objectifs.
- **Financiers** : Il s'agit de constater par exemple que le coût pédagogique de l'heure/agent formé est **conforme** aux coûts envisagés.
- **Qualité** : Vérifier que le taux d'absentéisme est en diminution ou qu'il reste conforme au taux jugé acceptable.
- **Procédures** : Vérifier par exemple que les procédures de suivi de formation (fiche de suivi) sont bien respectées : les envois sont faits dans les délais. Cette démarche mesure l'**efficience** de l'action mise en place.
- **Résultats** : Pouvoir constater le taux de réussite aux concours suite aux formations préparatoires par exemple, pour ainsi évaluer la cohérence avec les objectifs.

Exemples d'outils

Fiche de bilan de stage

Vous venez de suivre un stage de formation.

Nous avons besoin de connaître votre avis sur la façon dont celui-ci s'est déroulé.

Nous vous remercions de remplir ce questionnaire et de le retourner dans les meilleurs délais au service... (qui traite la formation et son suivi).

Nom : Prénom :
Cadre d'emplois : Grade :
Direction : Service :
Intitulé du stage : Date :
Organisme : Animateur/formateur :

Merci de cocher :

1. Le contenu du stage correspond à la description présentée dans le programme :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

2. La qualité de la pédagogie employé est constatée :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

3. Les stagiaires participent, prennent la parole :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

4. Les stagiaires sont de même niveau, homogénéité du groupe :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

5. L'animateur connaît son sujet, il est efficace :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

6. Le matériel pédagogique (ordinateur, documentation, projections audiovisuels) est satisfaisant :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

7. L'accueil, les conditions (lieu, accès, repas...) sont satisfaisants :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

8. Les quantités d'informations reçues :

Trop Correct Pas assez

9. Durée du stage :

Trop Correct Pas assez

10. Nombre de participants :

Trop Correct Pas assez

11. Vous êtes globalement satisfait du stage :

Tout à fait En grande partie
Pour une faible part Non

Remarques et suggestions :

Fiche d'appréciation différée

Vous avez effectué un stage de formation intitulé : du au

Nous avons besoin de savoir si celui-ci vous a permis d'acquérir de nouvelles compétences et/ou qu'il est utile dans votre activité.

Nous vous remercions de remplir ce questionnaire et de le retourner dans les meilleurs délais au service... (qui traite la formation et son suivi).

Nom : Prénom :
Cadre d'emplois : Grade :
Direction : Service :
Organisme : animateur/formateur :

Merci de cocher :

1. L'application des acquis (transfert des acquis en formation dans votre activité professionnelle) :

Tout à fait En grande partie

Pour une faible part Non

2. Le degré d'atteinte des objectifs :

Tout à fait En grande partie

Pour une faible part Non

3. Avez-vous le sentiment d'une valorisation professionnelle :

Tout à fait En grande partie

Pour une faible part Non

4. La date du stage vous a-t-elle paru judicieuse par rapport à vos attentes ?

Idéale Trop tôt Pas assez tôt

Remarques et suggestions :
.....
.....
.....
.....
.....

Fiche de demande de formation

Ce type de fiche peut être distribuée aux responsables de service pour permettre un meilleur entretien/ interview individuel afin de collecter les informations nécessaires au plan de formation.

Date :

Bénéficiaire

Nom : Prénom :
Cadre d'emplois : Grade :
Direction : Service :

Formation demandée

Intitulé : Durée :
Dates : Organisme :
Adresse :
Coût pédagogique :

Objectifs et attentes

Quelles sont les compétences à acquérir à travers la formation demandée ?
.....
.....
.....
Quand et comment ces nouvelles compétences seront- elles mises en oeuvre ?
.....
.....
.....

A remplir par le Service Formation

Thème :
Objectif Direction :

Visas pour accord

Du bénéficiaire :
Du responsable hiérarchique :
Du responsable ressources humaines :

Entretien d'appréciation

Ce questionnaire peut aider à l'entretien d'appréciation pour connaître les besoins de formation mais il peut aussi permettre après une formation de faire une comparaison entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

Quels ont été les résultats de vos missions au cours de la période écoulée ?

Quelles difficultés avez-vous rencontré pour obtenir vos résultats ?

Sur les plans :

- Technique
- Organisation
- Moyens (humains et matériels)
- Relations avec la hiérarchie
- Information

Pour aplanir ces difficultés :

- Que proposez-vous de faire vous-même ?
- Qu'attendez-vous et de qui ?

Que trouvez-vous de plus intéressant et/ou de plus adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

Que trouvez vous de moins intéressant et/ou de moins adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

Sur quoi et comment pourriez vous transformer (élargir, enrichir) votre fonction actuelle ?

Quels sont vos points forts ?

- A l'épreuve de votre fonction actuelle ?
- Dus à votre expérience professionnelle passée ?
- Dus à des talents développés hors contexte professionnel ?

Quels sont vos points faibles vous apparaissant à l'occasion de votre fonction actuelle ?

Etes vous à moyen ou long terme attiré par d'autres activités professionnelles ?

Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ?

Et à préparer une évolution professionnelle ?

Quels moyens particuliers suggèreriez vous pour ces derniers points ?

Quelle(s) formation(s) souhaiteriez-vous recevoir ?

- Formation de base
- Perfectionnement professionnel
- Préparation aux concours
- Formation personnelle

Processus global

Acteurs

Maires/Elus

Direction Générale

Chefs de service

D.R.H./ Responsable formation

Processus

Orientation
Stratégique

Déclinaison par services

Diagnostic
des compétences actuelles

Émergence des besoins

Prépare le budget,
une charte de formation,
recense les organismes et
fait une déclinaison
des orientations générales
en besoins de formation

Formalisation du plan
de formation selon
une priorisation

Suivi des actions
de formation

Moyens

Réunion de groupe, veille
économique, juridique et
technologique

Réunion de service

Entretiens et interviews
individuels et collectifs

Tableau récapitulatif
des besoins

Tableau récapitulatif
des formations

Fiches de suivi
de formation et entretien
d'appréciation/évaluation

Bibliographie

A titre indicatif, voici quelques ouvrages, dont la liste n'est pas exhaustive, nous ayant permis de rédiger cette plaquette et/ou consacrés à la formation dans le secteur public et au delà.

Plan de formation et gestion prévisionnelle du personnel - Guide méthodologique (Centre de Formation des Personnels Communaux), L.Y.2, 1985.

Région Nord-Pas-de-Calais : Plan de formation pour le Personnel Régional 1991-1993 (conseil Régional Nord-Pas-de-Calais).

Christian BATAL, « La Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public Tome 1 », Editions d'Organisation, 2000.

Sandra BELLIER / Hubert TRAPET, « Panorama de la GRH : définitions, questions et convictions », Editions Liaisons, 2001.

Françoise KERLAN, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Les Editions d'Organisation, 2002.

Hervé FENNETEAU, « Enquête : entretien et questionnaire », Les topos-Dunod, 2002.

Alain MEIGNANT, « Manager la formation », Editions Liaisons ; 4^{ème} édition, 1997.

J-M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », Collection Vuibert Entreprise, 8ème édition, 1997.

Jean-Marie BARBIER, Marcel LESNER, « L'analyse des besoins en formation », Jauze Editeur, 1986.

Direction du personnel, « Elaborer un plan de formation - note de recommandation sur l'élaboration de plans de formation en services extérieurs de l' Equipement : principe démarche », Paris : MELATT 1988.

Daniel JANAN, « Elaborer un plan de formation par l'analyse matricielle », Mâcon : CIFP 1997.

Gilles BAROUCH, Hervé CHAVAS, « Où va la modernisation ? Dix années de modernisation de l'administration d'Etat en France », L'harmattan, 1993.

Geneviève JOUVENEL, Bernard MASINGUE, « Les évaluations d'une action de formation dans les services publics », Les Editions d'Organisation, 1994.

Gilles HAUSER, François MAITRE, Bernard MASINGUE, François VIDAL, « L'investissement formation », Les Editions d'Organisation, 1985.

Michael PEARN, Philippe CARRE, « L'auto-formation dans l'entreprise », Edition Entente, 1992.

Serge VALLEMONT (sous la direction de), Rapport du comité pour la réorganisation et la déconcentration des administrations : 33 propositions pour rendre plus efficace l'administration territoriale de l'Etat, 1995.

Directeur de la publication : Jacques Alain Bénisti

Dépôt légal en cours

Réalisation : Evelyne Gourdin-Juin, Wilfrid Gerber (communication CIG)
Conseil / accompagnement/exemplaires supplémentaires

Benoît SAIDI, service GPEEC, b.saidi@cig929394.fr, 01 56 96 80 93

Impression : Val de Loire Impressions Juin 2003