



LE PLAN DE FORMATION

Guide méthodologique



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

V.1 – 24 juillet 2012

Ce document résulte de l'agrégation et de la structuration de données élaborées par la Délégation Régionale Bretagne, par d'autres délégations (Picardie, Basse-Normandie, Lorraine ...) et par la Direction générale adjointe en charge du développement de la formation (DGA-cDF) au niveau national.

Il est la propriété du C.N.F.P.T.

Il ne peut être communiqué ou dupliqué par quelque moyen que ce soit sans autorisation.

Il a vocation à être complété, notamment en ce qui concerne les Outils, au fur et à mesure de l'accompagnement méthodologique à l'élaboration des plans de formation.

SOMMAIRE

1. FICHES REPÈRES 6

1. UN PLAN DE FORMATION, POURQUOI ?	7
2. LES PRINCIPES DE LA REFORME DE LA FORMATION	9
3. LES CATEGORIES DE FORMATION.....	10
4. LE PLAN DE FORMATION DANS LES TEXTES.....	11
5. LES IMPACTS DE LA REFORME	13
6. LA DEMARCHE D'ELABORATION.....	16
7. LE CADRE ET LES REGLES DE LA FORMATION.....	19
8. LES DIFFERENTES APPROCHES.....	21
9. COMPRENDRE LE CONTEXTE, DEFINIR LES AXES.....	24
10. IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION	27
11. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	30
12. REGROUPER ET CROISER LES BESOINS, ARBITRER	32
13. LA FORMALISATION DU PLAN DE FORMATION.....	35
14. METTRE EN ŒUVRE, PILOTER LE PLAN DE FORMATION.....	37
15. EVALUER LE PLAN DE FORMATION.....	39

2. FICHES OUTILS 41

Outil 1 - La formation un outil de la gestion des compétences.....	42
Outil 2 - LA FORMATION : L'AJUSTEMENT DES ECARTS DE COMPETENCES	43
Outil 3 - UN NOUVEAU MODELE DE FORMATION.....	44
Outil 4 - UN NOUVEAU POSITIONNEMENT	45
Outil 5 - LES NOUVELLES CATEGORIES DE FORMATION	46
Outil 6 - LES FORMATIONS STATUTAIRES OBLIGATOIRES	47
Outil 7 - Structure type d'une FICHE DE POSTE.....	48
Outil 8 - RESPONSABLE DE LA FORMATION.....	50
Outil 9 - LA DYNAMIQUE DU PLAN DE FORMATION	53
Outil 10 - LE PLAN DE FORMATION : LA DEMARCHE GLOBAL.....	54
Outil 11 - LE DIAGNOSTIQUE PREALABLE.....	55
Outil 12 - LES ACTEURS : QUI FAIT QUOI ?.....	56
Outil 13 - LES ACTEURS : QUI FAIT QUOI ?.....	57
Outil 14 - LE REGLEMENT DE FORMATION	58
Outil 15 - LES DIFFERENTES APPROCHES SELON LE CONTEXTE.....	60
Outil 16 - LE PLAN DE FORMATION : DIFFERENTES APPROCHES.....	62
Outil 17 - L'APPROCHE : PROJET DE LA COLLECTIVITE.....	63
Outil 18 - L'APPROCHE : PROJET DE SERVICE	64
Outil 19 - L'APPROCHE : METIERS	65
Outil 20 - L'APPROCHE : INDIVIDUELLE	66
Outil 21 - LES DONNEES POUR L'ANALYSE DOCUMENTAIRE.....	67
Outil 22 - GUIDE D'ENTRETIEN ELUS/DGS	68
Outil 23 - PROCESSUS DE RECUEIL DES BESOINS D'UN SERVICE	69
Outil 24 - GUIDE D'ENTRETIEN RESPONSABLES DE SERVICE.....	70
Outil 25 - LE RECUEIL DES BESOINS COLLECTIFS DE FORMATION	71
Outil 26 - GUIDE D'ENTRETIEN AGENT	72
Outil 27 - LE RECUEIL DES BESOINS INDIVIDUELS DE FORMATION	73
Outil 28 - FICHE DE SYNTHESE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	74
Outil 29 - LE REGROUPEMENT DES BESOINS DE FORMATION	76
Outil 30 - REGROUPEMENT DES BESOINS D'UN SERVICE.....	77
Outil 31 - REGROUPEMENT DES DEMANDES INDIVIDUELLES D'UN SERVICE.....	78
Outil 32 - REGROUPEMENT DES BESOINS DES SERVICES.....	79
Outil 33 - SYNTHESE DES THEMATIQUES ET ACTIONS PAR CATEGORIE.....	80
Outil 34 - LA STRUCTURE TYPE DU PLAN DE FORMATION.....	82

Outil 35 - CAHIER DES CHARGES DE FORMATION	83
Outil 36 - TABLEAU DE SUIVI DU PLAN DE FORMATION	84
Outil 37 - TABLEAU DE SUIVI DU DIF	85
Outil 38 - FICHE DE SUIVI D'UNE ACTION DE FORMATION.....	86
Outil 39 - LES PHASES D'ÉVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION	87

3. Annexes..... 88

ANNEXE 1 - LE BILAN DE COMPETENCES.....	89
ANNEXE 2 - LE CONGE DE FORMATION PROFESSIONNELLE	92
ANNEXE 3 - LE DROIT INDIVIDUEL A LA FORMATION.....	93
ANNEXE 4 - LE LIVRET INDIVIDUEL DE FORMATION.....	95
ANNEXE 5 - LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME.....	96
ANNEXE 6 - LA RECONNAISSANCE DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	98
ANNEXE 7 - LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE	101

4. Lexique..... 104

AVANT PROPOS

Ce guide méthodologique s'adresse aux collectivités de Bretagne et prioritairement aux responsables des ressources humaines et responsables de formation qui souhaitent mettre en place un plan de formation en adéquation avec les principes énoncés dans la loi 2007-109 du 19 février 2007.

Il a pour objectif de les accompagner tout au long de la démarche, depuis l'élaboration jusqu'à la mise en œuvre, le pilotage et l'évaluation du plan de formation.

Il est structuré en trois parties distinctes et complémentaires :

- La partie **Repères** rappelle des éléments généraux de contexte, précise le cadre réglementaire du plan de formation, pose ses finalités et enjeux et analyse les conséquences de la réforme sur la fonction formation. Elle apporte également quelques repères méthodologiques, utiles pour l'élaboration, le pilotage et la réussite du plan de formation.

Les **points à retenir** ainsi que les **exemples** font l'objet d'un encadré.

Les **conseils** concernant des **points de difficulté** ou de **vigilance** éventuels sont signalés de manière spécifique par des  et figurent sur un fond de couleur.

Les renvois vers des **outils d'aide** (partie 2) ou des **annexes** (partie 3) sont systématiquement indiqués en bas de page et/ou de paragraphe.

- La partie **Outils** illustre la démarche du plan de formation à ses différentes étapes. Elle propose plusieurs supports : schémas, guides d'entretien, grilles de recueil ou d'agrégation, fiches-types ...
- La partie **Annexes** complète ce guide. Elle précise certains aspects clés, notamment juridiques, du nouveau dispositif de formation : DIF, VAE, REP ... Vous y trouverez également un **lexique** auquel vous reporter pour une définition précise de l'ensemble des termes utilisés.

Chacune de ces parties est constituée de **fiches** qui, bien que construites selon une certaine chronologie, peuvent être utilisées indépendamment les unes des autres. Elles constituent un cadre de référence que vous pouvez adapter en fonction de la situation de votre collectivité.

Vous souhaitant un excellent usage de ce guide.

1. UN PLAN DE FORMATION, POURQUOI ?

Des évolutions importantes

Les collectivités territoriales font face à un environnement en perpétuelle évolution :

- transferts de compétences et de personnels liés à la décentralisation : augmentation des effectifs, émergence de métiers nouveaux ;
- montée des intercommunalités : recomposition des territoires, mise en place de compétences nouvelles ;
- exigence accrue des usagers–citoyens en terme de proximité et de qualité de service ;
- départs massifs à la retraite de nombreuses catégories de fonctionnaires ;
- rationalisation, voire raréfaction des moyens budgétaires ;
- évolution des politiques publiques, modification du cadre législatif et réglementaire
- ...

Le service public doit en permanence adapter ses missions et ses services.

Il en résulte un besoin de qualification professionnelle des personnels territoriaux et une nécessité d'adaptation et de développement des compétences des agents.

La formation, un levier pour le développement des compétences

La formation est un des outils de la **gestion des compétences**. Elle permet, parallèlement au recrutement, à la mobilité, à la gestion des carrières et à l'évaluation, d'acquérir, maintenir, développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public. Elle est garante de la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Ses finalités sont multiples. Elle permet de :

- **gérer** :
 - des ressources (agents) ;
 - des compétences ;
 - des départs (retraite, mutation, mobilité) ;
 - des dépenses (budget formation).
- engager une **réflexion** sur :
 - l'organisation de la collectivité ;
 - la gestion du personnel et des ressources.
- **favoriser** :
 - l'**insertion** ou la réinsertion professionnelle des agents ;
 - l'accès des agents aux différents niveaux de **qualification** professionnelle ;
 - le **maintien** dans l'emploi.
- contribuer à la **promotion sociale**.

Elle constitue une opportunité, pour la collectivité, de mieux gérer et anticiper ses ressources humaines.

Elle permet d'ajuster les écarts entre les compétences requises pour assurer les missions de service public et les compétences mobilisées par les services et les agents.

Exemples de compétences :	
SAVOIR-FAIRE : être capable de	SAVOIR : connaître, comprendre
<ul style="list-style-type: none"> • Animer un groupe de travail inter services • Négocier avec des partenaires • Elaborer un plan de formation • Produire et utiliser des outils de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • La loi du 19 février 2007 • Les principes de la gestion des compétences • Le statut de la Fonction Publique Territoriale • Les techniques d'analyse et de diagnostic

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 1 : schéma - La formation : outil de la gestion des compétences

Outil n° 2 : schéma - La formation : l'ajustement des écarts de compétences

Un cadre réglementaire renouvelé

L'élaboration du plan de formation constitue une obligation qui trouve sa source dans les lois du 26 janvier 1984 relative à la Fonction Publique Territoriale et du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents territoriaux.

La loi du **19 février 2007** réactive et renforce cette obligation. Le plan de formation doit être transmis au :

- CTP (ou au CTP placé auprès du Centre de Gestion pour les collectivités de moins de cinquante agents) pour avis ;
- CNFPT pour l'exploitation des données et la production d'une offre régionale de formation.

Au-delà de l'obligation réglementaire, le plan de formation contribue à :

- **la mise en œuvre des projets des élus ;**
- **la cohérence entre orientations de la collectivité et projets des services ;**
- **l'articulation entre projets des services et projets des agents.**

Il permet de rationaliser le système de formation, d'arbitrer et de fixer des priorités à court ou moyen terme.

2. LES PRINCIPES DE LA REFORME DE LA FORMATION

Un mouvement de modernisation

La réforme de la formation (loi 2007-109 du 19 février 2007) résulte d'un mouvement d'ensemble de **modernisation** entériné par diverses lois :

- 2007-148 du 02/02/07 relative à la modernisation de la Fonction Publique ;
- 2004-391 du 04/05/04 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie ;
- 2002-73 du 17/01/02 de modernisation sociale.

Elle clarifie le rôle et les missions des institutions :

- la mission relative à la formation est réaffirmée pour le CNFPT ;
- la mission relative à l'emploi et à l'organisation des concours est élargie pour les centres de gestion.

Elle précise également un certain nombre de dispositions statutaires de gestion relatives notamment aux instances paritaires, aux modalités de recrutement et de gestion des agents non titulaires, à la promotion interne et l'avancement de grade, aux congés ...

Un nouveau modèle de formation

La réforme introduit trois innovations majeures :

- **le droit à la formation tout au long de la vie** (FTLV) ;
- de nouvelles **catégories** de formation (obligatoires et non obligatoires) ;
- de nouveaux outils de **gestion des compétences**.

La formation repose désormais sur trois principes :

- **individualisation** : des besoins et des parcours de formation ;
- **professionnalisation** : au regard des besoins du service et de l'emploi ;
- **négociation** : dialogue social au sein des CTP, employeur/agent (DIF).

Elle prend désormais en compte :

- l'égalité d'accès pour l'ensemble des agents ;
- la formation dans sa globalité, depuis la préparation aux concours et examens professionnels jusqu'aux formations de perfectionnement ;
- l'expérience professionnelle à travers la Reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) et la Validation des Acquis de l'expérience (VAE) ;
- les projets professionnels d'évolution à travers le Congé formation et le Bilan de compétences ;
- l'articulation entre parcours professionnel et formation à travers le Livret Individuel de Formation ;
- la lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue.

Ce nouveau modèle de formation introduit un nouveau positionnement employeur/agent dans le cadre d'une concertation et d'une négociation autour des besoins de formation.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 3 : schéma - Un nouveau modèle de formation

Outil n° 4 : schéma - Un nouveau positionnement employeur/agent

3. LES CATEGORIES DE FORMATION

Les formations statutaires obligatoires

Il s'agit des formations de :

- **intégration** dans la FPT, dispensées aux agents de toutes catégories ;
- **professionnalisation**, dispensées :
 - dans le cadre du premier emploi ;
 - tout au long de la carrière ;
 - dans le cadre de la nomination à un poste à responsabilité.

D'une manière générale, les durées de formation et la périodicité sont identiques pour tous les cadres d'emplois.

Les formations non obligatoires

Il s'agit des formations de :

- **perfectionnement**, en cours de carrière ;
- **préparation aux concours** et examens professionnels ;
- **personnelles**, suivies à l'initiative de l'agent ;
- **lutte contre l'illettrisme** et pour l'apprentissage de la langue française.

La boîte à outils vous propose :

Outil n°5 : tableau - Les catégories de formation : ancienne et nouvelle classification

Outil n°6 : schéma - Les formations obligatoires

Les dispositifs et outils d'accompagnement

Parallèlement aux catégories de formation, la loi précise également les dispositifs et outils mis à disposition des employeurs et agents dans le cadre du plan de formation.

Il s'agit de :

- le **congé formation**, utilisable au terme de trois années de service effectif ;
- la **validation des acquis de l'expérience**, qui permet d'acquérir un titre à finalité professionnelle ou une certification de qualification ;
- la **reconnaissance de l'expérience professionnelle**, au terme d'une expérience de trois ans à temps plein en lien avec les missions du cadre d'emploi concerné et qui permet l'accès à un concours externe en l'absence de diplôme ;
- le **bilan de compétences**, à raison de deux bilans dans une carrière, qui vise à faire le point sur ses compétences et ses aptitudes ;
- le **livret individuel de formation**, propriété de l'agent qui permet de capitaliser les formations et compétences développées ;
- le **droit individuel à la formation**, nouveau mode d'accès à la formation.

Pour davantage de précisions, se reporter aux Annexes.

4. LE PLAN DE FORMATION DANS LES TEXTES

Les articles fondateurs

La loi 2007-209 du **19 février 2007** précise le cadre et les caractéristiques du plan de formation. Certains articles et/ou décrets d'application sont à prendre en compte :

- **Article 1** : il définit les **catégories de formation**

- Obligatoires :

- intégration ;
- professionnalisation.

- Autres :

- perfectionnement ;
- préparation aux concours et examens professionnels ;
- personnelles ;
- lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française.

- **Articles 2 et 3** : ils articulent **droit individuel à la formation** et plan de formation : Le DIF est mis en œuvre à l'initiative de l'agent en accord avec l'autorité territoriale.
« Les actions de formation demandées par l'agent au titre du **DIF** devront être identifiées dans le plan de formation. »

- **Article 7** : il définit le caractère **annuel** ou **pluriannuel** du plan :

« Les régions, départements, communes et établissements publics établissent un plan de formation **annuel** ou **pluriannuel** qui détermine le programme d'actions de formation prévues. »

- **Article 33** : il précise le **rôle du CTP**, consulté sur le plan de formation.

Les décrets d'application

- **Décret n° 2007-1845 du 26 décembre 2007**: il précise les différentes catégories de formation et outils d'accompagnement.

- **Décret n° 2008-512 du 29 mai 2008** : il précise l'obligation de suivi et les conditions de dispense pour la **formation statutaire obligatoire** .

« La titularisation est subordonnée au respect de l'obligation de suivi de la formation d'intégration ».
« Une dispense totale ou partielle de la durée des formations peut être accordée compte tenu des formations professionnelles dès lors qu'elles sont en adéquation avec les responsabilités qui leur incombent ... »

- **Décret n° 2008-830 du 22 août 2008** : il définit le cadre et les usages du **Livret Individuel de formation**.

« Tout agent de la Fonction Publique Territoriale occupant un emploi permanent reçoit un livret individuel de formation. Ce livret est remis par l'autorité territoriale qui le nomme. Ce livret retrace les formations et bilans de compétences dont l'agent bénéficie. »

La loi impose aux collectivités d'établir un plan de formation, dans le cadre d'un dialogue social. Le rôle du CTP est réaffirmé : la saisine du CTP est obligatoire pour avis sur le plan de formation. Elle rappelle l'obligation faite à chaque collectivité de transmettre son plan de formation au CNFPT.

 L'absence de plan de formation n'est pas sanctionnée mais l'obligation de dépense demeure.

 L'absence de plan n'interdit pas à l'agent de bénéficier de son DIF. Celui-ci doit néanmoins recevoir l'accord de sa collectivité.

5. LES IMPACTS DE LA REFORME

La réforme de la formation dans la Fonction Publique Territoriale participe globalement d'un processus de changement. Elle génère des effets au niveau de la politique de formation de la collectivité et de la fonction formation, et plus globalement des ressources humaines.

Une adaptation, voire une rénovation de la politique de formation

La **politique de formation** est définie au plus haut niveau de la collectivité, généralement dans le cadre de la **gestion des ressources humaines**. Elle est logiquement articulée à la politique globale de la collectivité, à ses projets et ses objectifs d'évolution. La formation est un **investissement** dont on attend un **retour**, c'est-à-dire un ensemble d'effets sur les agents et la collectivité.

Les **effets** attendus par la collectivité s'expriment en termes de développement des compétences, de gain de productivité, de meilleure organisation du travail, de communication, de mobilité, d'amélioration de la qualité du service, etc...

Définir la **politique de formation** suppose de prendre en compte deux aspects au moins :

- le sens ou la valeur donnée à la formation ;
- les moyens développés pour gérer la formation.

L'adaptation, voire la mise en place d'une politique de formation peut s'organiser selon différents scénarios :

- a minima :
 - communiquer sur la réforme ;
 - réviser le règlement local de la formation et définir les modalités d'utilisation du DIF (pendant / hors temps travail) ;
 - élaborer et mettre en place des outils de recueil des besoins ;
 - sensibiliser, voire former les agents du service formation ;
 - mettre en place un système de comptage du DIF.
- a maxima :
 - communiquer, échanger avec les élus, les encadrants et les agents ;
 - élaborer un règlement spécifique de la formation ;
 - faire des simulations financières ;
 - mettre en place un système d'information depuis le recueil jusqu'à l'exploitation des données ;
 - former l'encadrement.

Exemple :

En terme de valeur, la formation peut être soit un levier de développement des compétences, un moyen de cohésion sociale, de promotion ou... une perte de temps pour les agents et les services.

En terme de moyens, la fonction formation peut être centralisée ou décentralisée au sein des services, bénéficier d'un budget conséquent ou relever d'un seul poste et d'un budget restreint.

 Le sens donné à la formation par les élus peut se traduire dans l'organisation et les pratiques. Cependant, le manque de moyens et/ou une organisation minimale de la fonction formation ne sont pas forcément synonymes d'une vision restrictive.

La politique de formation est l'expression des ambitions des élus en matière de formation. Elle définit, pour une période donnée, les priorités de l'investissement formation.

Concernant le DIF, plusieurs scénarios sont possibles :

- réponse au cas par cas aux demandes ;
- toutes les formations, à l'exception des formations statutaires obligatoires, peuvent être « diffables » ;
- production d'une offre DIF spécialisée ;
- intégration du DIF aux objectifs RH, en lien avec la professionnalisation et la mobilité.

Une articulation de la fonction formation entre management et ressources humaines

La **concertation**, au cœur du nouveau modèle de formation, commence au niveau du premier collectif de travail qu'est le service. Il en résulte une nécessaire implication du management à tous les niveaux de responsabilité (directeur, responsable, chef de service, chef d'équipe ...).

Il s'agit de prendre en compte la gestion des compétences en terme de recrutement, de maintien et de développement. L'encadrant se doit désormais de consacrer davantage de temps au « volet formation » lors des entretiens individuels annuels d'évaluation.

Dans ce cadre, il peut :

- aider l'agent à intégrer son poste de travail et à évoluer dans sa carrière ;
- analyser ses besoins en compétences ;
- utiliser les différents leviers mis à sa disposition (préparation concours, formation de perfectionnement, VAE, REP, bilan de compétences ...) ;
- envisager en concertation avec l'agent l'utilisation de son DIF.

La DRH, dans le cadre d'un appui technique aux directions et services, peut intervenir en accompagnant les encadrants à l'élaboration et/ou à l'utilisation de certains outils : profils de poste, fiches de poste, fiches métiers, procédures pour l'entretien annuel d'évaluation.

Elle intervient également dans le cadre de la régulation et du dialogue social entre l'employeur et les représentants des agents : syndicats et comité technique paritaire (CTP).

La boîte à outils vous propose :

Outil n°7 : structure type d'une fiche de poste

Outil n°8 : fiche métier Responsable de formation

Un double défi pour les services formation : pédagogie et gestion

L'individualisation de la formation oblige à repenser les **modalités pédagogiques** de la formation. L'action réunissant en présentiel une quinzaine de participants devient un modèle parmi d'autres. La formation à distance (FOAD), les échanges de pratiques, l'auto-formation, le tutorat, les itinéraires modulables permettent de construire des parcours de formation adaptés et constituent désormais autant de modalités à exploiter et mettre en œuvre.

Par ailleurs, il convient de combiner des réponses individuelles et collectives, de répondre aux besoins à court et moyen terme et de développer des formations in situ en situation de travail (situations apprenantes ; mobilité inter services).

Il s'agit de passer d'une logique de prescription de la formation à une logique de négociation.

Logique de prescription →	Logique de négociation
Détermination des besoins de formation à partir → des postes, à court terme	Détermination des besoins de formation dans une logique d'évolution des emplois, sur le long terme
Mode de traitement collectif →	Parcours individualisés

Du fait de l'individualisation, le nouveau système engendre de nombreuses tâches de gestion administrative : attestations, comptes individuels (formations obligatoires, DIF), tableau de bord... Un traitement informatisé des données devient incontournable.

Il en résulte une nécessité d'adapter les outils en fonction des procédures : formulaires de demandes de formation, convention DIF, entretien d'évaluation.

Intégrer les principes de la réforme dans le plan de formation suppose notamment de :

- articuler la politique de formation à la politique de GRH ;
- impliquer le management (supérieur, intermédiaire, de proximité) ;
- favoriser la concertation et le dialogue social ;
- rendre les agents acteurs de leur formation ;
- renforcer le positionnement et les capacités d'ingénierie du service formation ;
- mettre en place un processus efficace de gestion ;
- se doter d'un système d'information permettant de conjuguer gestion collective et individuelle.

6. LA DEMARCHE D'ELABORATION

Un processus dynamique

L'élaboration du plan de formation relève d'un **processus dynamique**, qui s'inscrit dans la durée (6 mois en moyenne, répartis généralement entre septembre/octobre de l'année N-1 et février/mars de l'année N).

Il s'agit d'une **démarche globale**, logique et chronologique qui consiste à :

- **comprendre** : la situation, actuelle et prévisible de la collectivité, des services, des agents ;
- **définir** : les grands axes et les priorités de formation ;
- **identifier** : les besoins de formation ;
- **mettre en œuvre** : le plan de formation ;
- **piloter, suivre et évaluer** : les effets de la formation et du plan.

Cette démarche s'organise par étapes successives, incidentes et complémentaires les unes des autres :

- pour comprendre, vous allez tout d'abord **recueillir** des informations auprès des différents acteurs : élus, DGS ou secrétaire de mairie, responsables de service, agents ;
- pour définir : vous allez **organiser** cette information et la soumettre à validation ;
- pour identifier : vous allez **traduire** les besoins de compétences en besoins de formation ;
- pour mettre en œuvre : vous allez **formaliser** le plan et piloter sa réalisation ;
- pour piloter et suivre : vous allez **mettre en place** des instances de pilotage et **élaborer** des tableaux de bord ;
- pour évaluer : vous allez **analyser** les résultats en fonction des objectifs de progrès que vous avez définis au départ.

 Comme pour tout projet, élaborer dès l'amont le planning de la démarche en séquencant les différentes étapes en cohérence avec l'agenda de la collectivité (entretiens d'évaluations, arbitrages budgétaires ...). Vous pouvez utiliser des outils de plannings de planification (Gantt, Pert) ou ... un tableur excel.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 9 : schéma - La dynamique du plan de formation

Outil n°10 : schéma - La démarche globale du plan de formation

Le diagnostic préalable

S'engager dans une démarche d'élaboration d'un plan de formation nécessite, de même que pour tout **projet**, d'établir un **diagnostic de départ**. Il s'agit notamment pour l'agent chargé de son élaboration et de sa mise en œuvre, de faire un état des lieux et de s'interroger sur :

- l'opportunité du plan de formation ;
- le lien entre la formation et la gestion des ressources humaines ;
- les moyens nécessaires à la réussite du plan.

Ce diagnostic préalable permet de :

- faire le point sur ce qui existe et n'existe pas dans la collectivité en matière de formation (ce qui permettra sans doute de vérifier qu'on ne part pas de zéro) ;

- faire le point sur les procédures existantes en matière de recueil et de traitement des demandes de formation ;
- déterminer ce qui est réalisable dans l'immédiat ;
- identifier les conditions de réussite du plan et ce faisant les leviers et les freins ;
- appréhender les pistes d'amélioration pour les plans de formation futurs.

D'une manière générale les conditions de réussite du plan sont déterminées par un certain nombre d'éléments : l'implication des élus et des encadrants, l'existence d'un projet de la collectivité ou de projets de service, un budget spécifique, une communication adaptée, des fiches de poste et bien sûr la motivation des agents à se former. La réussite dépend également de la mise en place d'un système d'information au service de la démarche, de la définition d'un processus de validation et d'arbitrage spécifiques, d'un accompagnement en communication.

 Cette étape de diagnostic est également l'occasion d'un temps de partage et d'échange avec la direction, l'encadrement, voire les organisations syndicales.

 Au cas où vous avez déjà mis en œuvre un plan de formation l'année précédente, il convient d'en faire également un bilan, d'en apprécier les résultats et de définir des priorités, en tenant compte à la fois des évolutions et de ce que vous avez pu réaliser en N-1.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 11 : guide de questionnement - Le diagnostic préalable

La mobilisation des acteurs

Une fois le diagnostic réalisé, il convient de mobiliser les **différents acteurs** et de créer un environnement favorable à l'élaboration de la démarche en respectant plusieurs principes :

- informer les élus ou l'adjoint en charge du personnel ;
- impliquer fortement la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ;
- sensibiliser les responsables de service ;
- constituer un comité de pilotage ou de suivi du plan ;
- créer des groupes de travail avec les partenaires sociaux ;
- communiquer largement auprès des agents.

Il s'agit notamment de sensibiliser les différents acteurs à :

- la réforme et ses impacts ;
- les usages liés aux nouvelles catégories, outils et dispositifs ;
- la démarche d'élaboration du plan de formation ;
- les procédures et outils élaborés par le service formation ;
- les axes et priorités définis par l'élu et la direction générale ;
- les délais de mise en œuvre du plan ;
- les modalités de suivi et d'évaluation.

Le plan de communication prend en compte les différentes étapes de la démarche, l'argumentaire ou message à transmettre en fonction des cibles, les

modalités ou supports adéquats (réunion d'information, presse interne/externe ...).

La communication participe du dialogue social.

🔗 La constitution d'un comité de pilotage ou de suivi du plan permet de mobiliser des acteurs clés (DRH, représentants des encadrants, partenaires sociaux) tout au long de la démarche.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 12 : schéma – Les acteurs : qui fait quoi ?

Outil n° 13 : structure type de plan de communication interne.

7. LE CADRE ET LES REGLES DE LA FORMATION

Le règlement de formation

Le règlement formation est un **document de référence** qui permet :

- d'informer sur la **politique de formation** de la collectivité ;
- de **clarifier** et de **définir**, dans et pour la collectivité, les différentes **règles** dans lesquelles s'inscrivent les droits et les obligations relatifs à la formation.

Il s'agit d'un document **spécifique** à la collectivité. Il rassemble l'ensemble des dispositions, renseignements et conditions d'exercice de la formation dans la Fonction Publique Territoriale. Il apporte des réponses à des questions qui ne figurent pas dans les textes de loi concernant les choix de mise en œuvre de la politique de formation.

Par conséquent, il pose des règles :

- **globales**, en référence au cadre juridique ;
- **locales**, en référence aux options définies par la collectivité.

En explicitant les règles internes locales, il permet d'anticiper les questions des agents, d'être garant de l'équité des départs en formation et d'éviter le sentiment d'arbitraire.

Exemple :

Au vu de quels critères la collectivité choisit-elle d'accorder ou non telle ou telle formation ou impose telle ou telle autre à un agent ? Qui est concerné, agent titulaire, non titulaire ? A-t-on le droit de refuser un stage ? Avec quels critères ?...

Les objectifs et contenus du règlement

Le règlement de formation s'articule autour de **deux objectifs** principaux :

- constituer un outil de **sensibilisation** et de **communication** sur la politique de formation de la collectivité ;
- constituer un **guide** présentant les **dispositifs** de formation, les **procédures** et les **conditions d'exercice** de la formation dans la collectivité.

Il permet à **chaque agent** de connaître ses droits et obligations ainsi que ses interlocuteurs en matière de formation.

En termes de structure et de contenus :

- il doit être **cohérent** avec tout autre règlement notamment celui de la gestion de l'ARTT ;
- il doit être **conforme** aux lois et décrets légiférant la formation ;
- il peut mentionner les droits et obligations en matière de concours ou d'examens professionnels ;
- il peut également contenir les droits, les obligations et les règles relatifs à la fonction de formateur et/ou de tuteur.
- il est soumis à **l'avis du Comité Technique Paritaire**.

 Vous pouvez également opter pour un document de type charte ou mémento de formation.

La charte de formation : décrit les **valeurs** de la collectivité en matière de formation et ses grands principes de mise en œuvre. La charte résume en quelques idées fortes la culture formation de la collectivité. Elle permet à chaque acteur de s'engager en respectant une certaine éthique professionnelle.

Le mémento formation : il s'agit d'une présentation **conviviale et simplifiée** du règlement formation destinée aux agents. Il leur permet de trouver facilement des réponses claires sur les possibilités d'accès à la formation dans leur collectivité (dispositifs, modalités pratiques, circuits à respecter...). Il est souvent remis aux agents lors de leur recrutement.

Les usages et la communication du règlement

Tous les acteurs de la collectivité sont concernés par le règlement formation :

- **le responsable formation ou le chargé de la formation**
Il rédige le règlement. Celui-ci facilitera sa double mission d'**information** des agents sur leurs droits et obligations en matière de formation et de **conseil** dans leur choix de parcours ;
- **les responsables de service et l'encadrement de proximité**
Ils ont en premier lieu un rôle d'**explicitation** du règlement auprès des agents. Le règlement est un des outils sur lequel ils pourront s'appuyer lors des entretiens professionnels pour aborder les questions de formation ;
- **les élus**
Le règlement rappelle et illustre leurs **choix** sur la place de la formation dans la **stratégie de la collectivité** pour accompagner ses projets de développement et plus globalement l'action publique ;
- **les agents**
Le règlement rappelle leurs droits et obligations en matière de formation ainsi que les démarches à suivre. Un règlement de formation clair leur permettra de mieux se situer en tant qu'**acteur** de leur projet.
- **le CTP**
Il donne un **avis** sur le règlement. Il est notamment consulté à propos de l'organisation des actions DIF durant le temps de travail.

Une fois rédigé, le règlement nécessite d'être diffusé à l'ensemble des agents.

 Pour faciliter l'appropriation du règlement par les différents acteurs, vous pouvez mettre en place une **démarche participative** les associant au travers de groupes de travail ciblés en fonction par exemple des différentes rubriques du règlement.

 La forme, la **lisibilité** du document doit être particulièrement travaillée afin de faire ressortir la finalité de la formation et ses déclinaisons.

 La diffusion du règlement peut se faire selon différents supports et/ou modalités : document journal interne, intranet, réunions organisées par les chefs de service ...

La boîte à outils vous propose :

Outil n°14 : structure type d'un règlement de formation

8. LES DIFFERENTES APPROCHES

Choisir l'approche la plus adaptée pour la collectivité

Il y a différentes manières d'aborder le plan de formation. L'approche choisie dépend avant tout du **contexte** de la collectivité : sa taille, son histoire, ses missions, ses moyens, les métiers exercés, l'existence d'un projet global et/ou de projets de service, l'utilisation de fiches de poste, la pratique de l'entretien d'évaluation ... et bien sûr l'existence – ou non d'un plan de formation les années précédentes.

Par ailleurs, un plan de formation peut être considéré en fonction des **finalités** et des **enjeux** qu'il recouvre pour la collectivité :

- financiers : la part du budget formation au regard de la dépense globale ;
- sociaux : l'accès de tous les agents à la formation ;
- managériaux : la motivation et la professionnalisation des équipes et des agents ;
- ressources humaines : l'anticipation des compétences nécessaires pour remplir les missions de service public.

C'est en fonction de ces différents éléments que vous pourrez évaluer l'entrée la plus pertinente et la plus efficace pour votre collectivité.

Aucune approche n'est suffisante a priori. C'est la combinaison des différentes approches qui permet de donner du sens et d'articuler notamment les besoins collectifs et individuels, le projet stratégique et la contribution des agents.

La boîte à outils vous propose :

Outil n°15 : grille d'analyse - Enjeux, finalités des approches

Outil n° 16 : schéma récapitulatif – Les différentes approches

De l'approche collective à l'approche individuelle

La démarche d'élaboration du plan de formation peut être abordé selon **quatre** approches. Chacune répond à des situations et finalités différentes et peut être facilitée par l'existence d'informations et/ou d'outils de gestion des ressources humaines et de management.

1. L'approche projet de la collectivité

Il s'agit d'une approche globale, pertinente lorsque la collectivité est engagée dans un processus de changement. Le projet est généralement politique (dans le cas d'une nouvelle mandature, d'une alternance) et se fonde sur des objectifs de développement du territoire, d'évolution des politiques publiques locales et d'évolution des ressources humaines. Il se décline généralement en objectifs opérationnels pour les services.

Cette approche se fonde sur une analyse et un diagnostic de la collectivité et une appréciation des évolutions (externes et internes) qui vont impacter l'organisation, les missions et les services.

Cette approche s'appuie sur un ou plusieurs documents formalisés : projet de la collectivité, programme politique, orientations stratégiques pour le mandat, débat d'orientation budgétaire.

Cette approche, très globale donne du sens. Le projet de la collectivité peut être plus facilement partagé par les services et les équipes. Il facilite la priorisation d'axes de formation. Il permet notamment de définir des formations dont l'objectif est d'accompagner le changement.

- 🔔 Cette approche repose sur un portage fort des élus et de la direction.
- 🔔 Vigilance sur le temps nécessaire au processus d'élaboration.

La boîte à outils vous propose :

Outil n°17 : schéma - Approche projet de la collectivité

2. L'approche projet de service

Il s'agit d'une approche centrée sur un collectif de travail : la direction ou le service. Le projet de service traduit les orientations de l'élu et de la direction dans le cadre d'un service opérationnel (espaces verts, voirie, culture ...), fonctionnel (Achats/marchés) ou d'une approche plus transversale réunissant plusieurs services (éducation/jeunesse/culture/sport).

Cette approche se fonde généralement sur un diagnostic du service, en termes d'organisation et de ressources (effectifs, structure des emplois, pyramide des âges, compétences). Elle permet de définir, au regard de constats, des objectifs de progrès et/ou de changement pour le service. Ces objectifs de progrès se déclinent ensuite en objectifs de formation.

- 🔔 Cette approche nécessite la formalisation d'un projet de service comprenant la définition précise d'objectifs de progrès ou de changement.
- 🔔 Attention à articuler cette approche avec le projet global de la collectivité.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 18 : schéma - Approche projet de service

3. L'approche métier

Il s'agit d'une approche centrée sur les activités réalisées et les compétences mobilisées par un collectif de travail (une équipe).

Elle se fonde à la fois sur :

- une anticipation des évolutions (techniques, juridiques, sociales ...) qui vont impacter un ou plusieurs métier(s) dans les trois/cinq ans ;
- une identification des compétences nécessaires compte-tenu des évolutions en cours et/ou à venir.

Cette approche s'appuie sur des outils quantitatifs et qualitatifs de gestion des ressources humaines : bilan social, structure des emplois, pyramide des âges, prévisions de départs en retraite, fiches métiers ou plus généralement fiches de poste.

Cette approche est complémentaire de l'approche par service et l'approche individuelle.

Elle est transversale et peut concerner différents services.

Elle permet à l'encadrant de mesurer avec précision l'écart entre les compétences nécessaires pour la tenue du poste de travail et les compétences mobilisées par l'agent pour exercer le métier aujourd'hui et demain.

Elle est particulièrement pertinente dans des secteurs où le recrutement de certains métiers est difficile (petite enfance, social) et où la formation et/ou la VAE peuvent permettre de conserver ou développer les compétences nécessaires.

🔔 Cette approche suppose l'existence de fiches métiers, de fiches de poste et une pratique méthodologique en terme d'analyse des activités et des compétences.

🔔 Elle suppose une implication forte des différents niveaux hiérarchiques et des encadrants de proximité.

🔔 Attention à articuler l'approche métier avec le projet de la collectivité et à ne pas la substituer à l'absence et/ou l'insuffisance de projet.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 19 : schéma - Approche métier

4. L'approche individuelle

Il s'agit d'une approche centrée sur l'agent.

Elle se fonde à la fois sur :

- les écarts constatés (par l'encadrant et/ou lors de l'entretien individuel) entre les compétences nécessaires pour la tenue du poste et les compétences mobilisées ;
- le projet professionnel et personnel de l'agent ;
- les demandes de formation de l'agent.

Elle s'appuie notamment sur la fiche de poste et l'entretien annuel d'évaluation.

Cette approche est mobilisatrice pour les agents. Elle s'inscrit dans une logique de promotion sociale et de mobilité. Elle permet également d'anticiper les compétences nécessaires dans le cadre d'une gestion prévisionnelle.

🔔 Cette approche suppose une dynamique propre à l'agent.

🔔 Cette dynamique peut être encouragée dans le cadre d'entretiens individuels, d'un accompagnement à l'orientation de l'agent.

🔔 Le bilan de compétences, la reconnaissance des acquis de l'expérience, la validation des acquis de l'expérience, le DIF sont autant d'outils qui permettent à l'agent de devenir acteur de son projet professionnel et personnel.

🔔 Attention à articuler l'approche individuelle et la demande de l'agent avec le métier et le projet du ou des service(s).

La boîte à outils vous propose :

Outil n°20 : schéma - Approche individuelle

Au-delà de ces quatre approches, le constat des problèmes courants, des dysfonctionnements ou des manques constitue bien souvent une clé d'entrée. La mauvaise utilisation des équipements, des procédures, les réactions des usagers génèrent des besoins de compétences et donc de formation.

L'entretien annuel permet souvent de repérer ces dysfonctionnements.

9. COMPRENDRE LE CONTEXTE, DEFINIR LES AXES

Le diagnostic des besoins de compétences de la collectivité

Cette **première** étape consiste à **recueillir et analyser de l'information** sur la situation de la collectivité, actuelle et prévisible.

Il s'agit d'identifier globalement les évolutions :

- externes (politiques, législatives et réglementaires, techniques, sociales ...)
- internes (projet politique, de territoire, organisationnel, RH ...)

En effet, celles-ci se traduisent généralement au sein des directions et services par la mise en place de nouvelles missions qui nécessitent l'adaptation et/ou le développement des compétences des agents.

Vous allez donc prioritairement analyser un ensemble d'éléments relatifs à la collectivité et à son contexte. Cette **analyse documentaire** va vous permettre d'identifier les points clés que vous pourrez ensuite approfondir dans le cadre d'un **entretien** avec l'élu ou la direction générale.

Le diagnostic des besoins de compétences résulte de l'écart entre les compétences nécessaires à la réalisation des nouvelles missions et/ou projets et les compétences existant au sein de la collectivité. La formation peut être un des moyens appropriés pour réduire cet écart, en parallèle des autres leviers de gestion (recrutement, mobilité, organisation, délégation, externalisation ...)

Exemple :

La récente loi Dalo (Droit au logement opposable) oblige les CCAS à reconsidérer les missions de leurs services d'action sociale et de logement. Il en résulte un besoin de compétences des travailleurs sociaux afin d'accompagner les usagers vers des solutions d'hébergement pérennes.

Vous trouvez généralement ces informations soit dans le projet de la collectivité (s'il est formalisé), soit dans le discours de l'élu, du directeur général via le journal interne, voire dans la presse locale.

 Il ne s'agit pas de réaliser une analyse exhaustive mais bien d'appréhender au mieux la situation présente et future de la collectivité.

 L'entretien se déroule généralement en 1 h environ. Soyez vigilant à conserver une attitude neutre et objective durant l'entretien. N'oubliez pas de formaliser un compte-rendu dans les trois jours afin de l'adresser pour validation à votre interlocuteur.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 21 : liste des données à exploiter pour l'analyse documentaire

Outil n° 22 : guide d'entretien élus/DGS

Se reporter également à l'outil n° 2 : la formation : l'ajustement des écarts de compétences

La définition des axes stratégiques et des priorités

Il s'agit des grandes orientations, généralement portées par l'élu, et indispensables à la mise en œuvre des politiques publiques locales et au fonctionnement des services.

Soit, ces axes sont formalisés dans un document spécifique, soit ils sont issus du diagnostic des besoins de compétences que vous avez réalisé. Il est alors nécessaire de **trier l'information** et de **l'organiser** par grands axes ou thèmes.

Ces axes peuvent se décliner selon différentes configurations :

- stratégiques ou transversaux : culture commune, qualité de service ;
- opérationnels : par secteur d'activité ou par service ;
- métiers : par métier prioritaire (ex : travailleur social) ;
- fonctions : par fonction clé (les encadrants, les chefs de projets) ;
- individuels : par agent ;
- chronologiques : par action à court, moyen ou long terme
- par publics : par catégorie (A, B, C) ou tranche d'âge ;
- par projets : par projet stratégique de développement ;
- par dispositifs : préparation concours, formation d'intégration, de professionnalisation ...

 Lorsque la politique de formation participe directement de la stratégie du développement des compétences, vous pouvez utiliser les axes RH suivants : recruter et intégrer ; développer les compétences collectives ; maintenir les compétences sur le poste de travail ; accompagner les agents en mobilité subie ; accompagner les projets de réorientation et de promotion.

Vous pouvez également indiquer des priorités de 1 à 3 en fonction du degré d'importance pour chacun de ces axes.

Exemples :

a- Axes stratégiques

- *favoriser le développement durable, social économique et solidaire sur le territoire*
- *renforcer la qualité et la performance du service rendu à l'usager*
- *développer la coopération sur le territoire*

b- Axes opérationnels

- *optimiser les procédures budgétaires et comptables*
- *organiser la collecte des déchets sur le territoire*
- *appliquer le programme de prévention hygiène et sécurité (formations obligatoires)*

c- Axes métiers

- *préparer les ouvriers d'entretien bâtiments à intervenir sur les nouveaux équipements de la commune*

La définition des axes et leur priorisation nécessitent d'être validées par l'élu, le DGS ou secrétaire de mairie.

Vous pouvez vous baser sur l'ordre de priorité suivant :

- 1. indispensable (pour le fonctionnement du service ou la réussite d'un projet)**
- 2. utile**
- 3. intéressant.**

La définition des objectifs de progression

Ensuite, il s'agit de préciser pour chaque axe les objectifs de progression que se donne la collectivité.

Exemple d'objectifs de progression :

1. Pour un métier : agent de restauration

- *Evolutions : normes HACCP, mise en place d'une cantine scolaire bio.*
- *Objectifs : renforcer la connaissance des normes nécessaires ; respecter la chaîne des aliments ; établir des repas équilibrés et répondant aux règles du bien manger.*

2. Pour une démarche stratégique globale :

- *Evolutions : mise en place d'un Agenda 21*
- *Objectifs : sensibiliser l'ensemble des agents au concept de développement durable : économique, social et solidaire ; optimiser au sein de chaque service la gestion des flux de consommation (eau, électricité, papier, carburant ...) ; mettre en place des pratiques d'achat durable (filère bio ...)*

 Bien souvent, la définition des axes de progression s'organise suite à l'identification des besoins de formation dans le cadre notamment d'une première formalisation du plan par service.

10. IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION

On distingue des besoins collectifs et individuels.

Les besoins **collectifs** sont liés globalement :

- aux projets de **changement** ou d'**investissement** de la collectivité ;
- aux projets d'**évolution** ou de **développement** d'un service ;
- à des changements **institutionnels** ou juridiques ;
- à des problèmes ou **dysfonctionnements**.

Les besoins **individuels** sont liés à :

- un **projet** du **service** ou de l'équipe, voire de la collectivité ;
- des problèmes ou **dysfonctionnements courants** ;
- le maintien, l'acquisition ou le développement de compétences nécessaires à la **tenue du poste** ;
- une **prise** de poste ;
- une **mutation** vers un autre poste.

Ces événements mobilisent nécessairement des **ressources humaines** et les objectifs à atteindre peuvent nécessiter de nouvelles **compétences**.

Il s'agit d'identifier, à partir des missions et activités exercées aujourd'hui et potentiellement demain au sein de la collectivité, les besoins en compétences collectives des agents.

Exemples :

- *projet de changement/d'investissement : rationalisation budgétaire, qualité de l'accueil du public, nouvel équipement ;*
- *changement institutionnel/juridique : territorialisation des services, nouveau code des marchés publics, nouvelles procédures d'urbanisme ;*
- *dysfonctionnements : absence d'information des usagers sur le tri sélectif, mauvais usage d'un équipement.*

 Attention, le besoin de formation n'existe pas en tant que tel : il existe des facteurs internes et/ou externes (cf. diagnostic des besoins de compétences) révélateurs des besoins de formation.

 La formation est un moyen parmi d'autres (management, organisation, communication, recrutement ...) d'acquisition de compétences. Elle est d'autant plus efficace qu'elle participe d'un ensemble de moyens mis en œuvre simultanément.

Le recueil des besoins collectifs

Les besoins collectifs en compétences concernent des **groupes d'agents** :

- appartenant à un **même service ou direction** ;
- exerçant le même **métier** ;
- rencontrant des **problématiques** ou **difficultés similaires**.

Le recueil des besoins collectifs permet de :

- **recenser** les diverses contributions humaines au projet ;
- **considérer les moyens humains** au regard des autres moyens (financiers, matériels) qui contribuent au projet ;
- identifier les activités et donc les **compétences** contributives au projet ;
- identifier, par rapport aux compétences à acquérir, les **réponses** en termes de **formation**, de recrutement ou de redéploiement.

De même que dans l'étape précédente de diagnostic des compétences de la collectivité (cf. Repères 9), il s'agit d'**analyser la situation actuelle et prévisible** des directions et services, au regard à la fois des :

- conséquences du projet de la collectivité sur le service ;
- axes de développement du service ;
- projets du service ou de l'entité de travail ;
- les conséquences sur les métiers exercés au sein du service.

Vous allez donc prioritairement analyser un ensemble d'éléments relatifs au service et à son contexte. De même, cette **analyse documentaire** va vous permettre d'identifier les points clés que vous pourrez ensuite approfondir dans le cadre d'un recueil par :

- la conduite d'un **entretien** avec le responsable de service ;
- la conduite d'un **entretien collectif**, réunissant les responsables de service d'une même direction ;
- l'animation d'un **groupe de travail** ;
- l'envoi au responsable du service d'une **grille type** de recueil des besoins, mentionnant soit l'objectif à atteindre, soit les compétences à acquérir.

Il s'agit d'identifier les besoins réels de formation de façon à déterminer le dispositif ou type d'action qui pourra véritablement y répondre, sans référence obligée à un quelconque catalogue de formation.

 Afin de parfaire votre connaissance du service et anticiper au mieux les questions à poser au responsable, vous pouvez exploiter également les retours des entretiens annuels d'évaluation, les demandes individuelles de formation, les demandes de mobilité, les souhaits exprimés par les agents, et de manière générale toutes les données qui vous renseignent sur la structure du service (organigramme, tableau des effectifs, structure des emplois, fiches de postes, fiches métiers ...)

 Attention à programmer cette étape d'identification et à mettre en œuvre des procédures simples de recueil et de validation par le chef de service afin de (faire) respecter les délais.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 23 : schéma – Processus de recueil des besoins de formation d'un service

Outil n° 24 : guide d'entretien Responsables de service

Outil n° 25 : grille de recueil des besoins collectifs

Le recueil des besoins individuels de formation

Les besoins individuels ne concernent qu'**un seul agent** et sont relatifs soit à :

- son poste actuel ;
- une évolution du poste ;
- une mutation vers un autre poste.

Le besoin de formation émane soit :

- de l'agent ;
- du responsable hiérarchique ;
- d'une décision commune entre responsable et agent.

Le recueil des besoins individuels permet de :

- parvenir à une plus grande **adéquation** entre le besoin de compétence individuel de l'agent et le besoin du service ;

- **qualifier** l'expression d'un besoin en stage de formation professionnelle ou personnelle, en précisant les modalités d'apprentissage ;
- **accompagner** individuellement un agent, soit dans le cadre de son parcours de formation, de professionnalisation ou de perfectionnement, soit dans le cadre d'une démarche de mobilité professionnelle ;
- **faciliter** au mieux **l'intégration** d'un agent sur son nouveau poste de travail ;
- **rationaliser** le recours au stage catalogue.

Le recueil des besoins individuels s'effectue généralement dans le cadre d'un **entretien individuel** réalisé par le supérieur hiérarchique direct avec les agents du service. Vous pouvez rationaliser le recueil par :

- l'**appui technique** du responsable du service lors de l'entretien ;
- l'envoi d'une **grille type** de recueil des besoins, mentionnant les missions, activités et compétences à acquérir ou développer, voire l'imputation des formations statutaires obligatoires dans les différentes catégories.

Afin d'optimiser l'entretien, il est nécessaire de se fonder sur différents outils de gestion **des ressources humaines** : fiche de poste, fiche métier, récapitulatif du parcours de formation de l'agent.

Par ailleurs, **l'entretien professionnel**, intégré ou non à l'entretien annuel d'évaluation, permet d'identifier des besoins de compétences individuelles.

Exemples de besoins liés à :

- *un projet de service : accueillir les publics éloignés de la lecture dans le cadre des activités et animations de la médiathèque ;*
- *un dysfonctionnement : renseigner efficacement les usagers sur les différents modes et les finalités du tri sélectif ;*
- *la tenue du poste : intervenir sur les installations électriques en conformité avec les habilitations en vigueur, mettre en œuvre la réforme des permis de construire ;*
- *une prise de poste : utiliser le logiciel de gestion de la paie de la DRH ;*
- *une mutation vers un autre poste : encadrer une équipe.*

Exemple d'une demande liée à :

- *un projet d'évolution de l'agent : passer le concours de technicien supérieur.*

Il s'agit, en partant de la mission et/ou des activités principales du poste, de faire repérer à l'agent les difficultés qu'il rencontre et les écarts entre les compétences nécessaires et les compétences qu'il mobilise réellement en situation de travail.

 Une **demande** de formation représente l'expression d'un agent par rapport à un manque détecté par ce dernier et/ou un souhait lié à un projet professionnel ou personnel.

 Un **besoin** individuel de formation représente pour un agent une capacité à acquérir en vue d'améliorer et/ou d'acquérir des compétences nécessaires à l'exercice de son métier.

 Le recueil des besoins de formation individuels peut être l'occasion de négocier la mise en œuvre du DIF.

 La somme des demandes individuelles identiques ou proches au sein d'un service ou d'une collectivité peut engendrer une demande collective.

La boîte à outils vous propose :

Outil n°26 : guide d'entretien agent

Outil n°27 : grille de recueil des besoins individuels

Rappel outils n°7 : structure type d'une fiche de poste ; n°8 : Fiche métier Responsable de formation.

11. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Les principes

L'entretien **professionnel** – ou entretien de **formation** se situe entre l'entretien d'évaluation, appelé également entretien annuel ou entretien d'appréciation, et le bilan de compétences. Il constitue une occasion de **rencontre formelle privilégiée** entre un agent et son supérieur hiérarchique.

Il permet de :

- faire le point sur les formations suivies par l'agent dans l'année ;
- identifier les besoins en compétences liés au poste actuel ou à son évolution ;
- définir les formations nécessaires à l'évolution de carrière de l'agent ;
- examiner les souhaits personnels de l'agent ;
- accompagner l'agent dans la formulation de son projet professionnel.

Il peut se mener indépendamment d'autre dispositif ou s'effectuer dans le cadre ou à la suite de l'entretien annuel d'appréciation.

Cet entretien obéit à des règles simples :

- une **information** en amont : par le calage **à l'avance** de la date de l'entretien et la remise de la fiche de poste et du **bilan** de l'année précédente ;
- une **préparation** : par l'examen par le responsable d'une part, l'agent d'autre part du bilan de l'année précédente et une réflexion préalable sur les pistes d'évolution ;
- une **mise en condition** : par le choix d'un environnement neutre et calme ;
- un **cadrage** : par un démarrage par le responsable de service et un déroulement organisé de l'entretien, notamment à partir du bilan de l'année précédente ;
- une **conclusion** : par l'accord des deux parties sur les termes de la fiche de synthèse de l'entretien ;
- une **validation** : conjointe après rédaction définitive de la fiche.

Les points abordés lors des différents entretiens :		
Entretien d'évaluation	Entretien professionnel	Bilan professionnel ou de compétences
Rappel de la définition de la fonction et du poste	Point sur les formations suivies par l'agent	Rappel du cadre du bilan professionnel
Rappel des objectifs fixés en année N-1	Information sur les différents dispositifs de formation	Information sur la démarche de bilan
Evaluation des résultats de l'année N-1	Evaluation des compétences professionnelles	Analyse approfondie des compétences professionnelles et extra professionnelles
Définition concertée des objectifs de l'année N	Découverte ou explicitation du projet professionnel	Définition du projet professionnel et identification des métiers cibles
Bilan et choix des formations d'adaptation	Définition des axes de progrès et des formations associées	Définition du projet de formation et des dispositifs associés

 L'entretien professionnel (1h environ) n'est pas obligatoire. Il est cependant conseillé de le réaliser chaque année car il permet, dans le cadre d'un échange approfondi, de faire le point et d'envisager des axes de progrès en prenant en compte les souhaits de l'agent et les besoins du service. Il participe du management et d'un accompagnement par l'encadrant à la gestion des compétences des agents.

⚠ Evitez les pièges de l'évaluation : la tendance à généraliser et rationaliser autour de quelques faits, la tendance à évaluer avec ses propres critères sans que l'agent en ait pris connaissance, la tendance à évaluer à partir des derniers événements sans prendre en compte la contribution de l'année.

La boîte à outils vous propose :

Outil n°28 : fiche de synthèse de l'entretien professionnel

Se reporter également à l'outil n 26 : guide d'entretien des besoins de formation de l'agent.

12. REGROUPER ET CROISER LES BESOINS, ARBITRER

Le regroupement des recueils collectifs et individuels

Concrètement, le regroupement et le croisement des besoins individuels et collectifs se fait par **synthèses successives**. Ces synthèses sont élaborées par les services, les directions ou pôles, selon la taille de la collectivité, puis le service formation.

Cet exercice se pratique **progressivement** et implique les responsables de tous les services et directions.

1. Le regroupement par service

Il s'agit pour le **responsable de service** de regrouper les besoins de formation recueillis lors de l'étape précédente. Pour y parvenir, il va exploiter les données recueillies : compte-rendus des entretiens conduits avec les agents, grilles de recueil, synthèse des entretiens professionnels.

Il va s'agir notamment de comparer les demandes individuelles des agents afin de vérifier si une demande collective, pouvant donner lieu à une formation mutualisée, n'émerge pas.

En fonction du nombre d'agents du service et de la nature des demandes, il peut globalement organiser les besoins par :

- agent ;
- thématique de formation ;
- catégorie de formation.

De même que vous avez pu rationaliser le recueil des besoins de formation, vous pouvez également **organiser** le regroupement puis l'exploitation des données en transmettant aux services des grilles harmonisées, mentionnant notamment les **catégories de formation**, l'usage du **DIF** et proposant une **priorisation** des formations envisagées.

Exemple des besoins d'un service par agent : Le service Comptabilité-finances		
Agent	Objectif ou thématique de formation	Priorité
Mme X	Elaborer les tableaux de bord comptables en choisissant les indicateurs	1
	Connaître les principes de la fiscalité intercommunale	2
M Y	Connaître les procédures applicables aux marchés publics	1
	Utiliser le tableur excel	1

 Le regroupement des besoins d'un service est largement facilité par l'utilisation rationalisée des outils de recueil (guides d'entretien, grilles) et la formalisation des besoins selon une structure type (rubriques de la grille).

La boîte à outils vous propose :

Outil n°29 : schéma de regroupement des besoins de formation

Outil n°30 : grille de regroupement des besoins d'un service

Outil n° 31 : grille de regroupement des demandes individuelles.

2. Le regroupement par direction ou services

En fonction de la taille et de l'organisation de la collectivité, il s'agit soit pour le directeur, encadrant plusieurs services, soit pour le responsable de formation d'opérer un regroupement à partir des différentes grilles des services.

Ce regroupement peut se faire soit :

- par service ;
- par catégorie de formation.

Il s'agit d'élaborer un tableau de synthèse des besoins de la collectivité ventilant par service et/ou direction la liste des agents et le nombre d'heures de formation, en fonction des thématiques et des catégories de formation.

 L'exercice est comparable à celui de l'étape précédente. Il convient de demeurer vigilant sur la comparaison des besoins des services. Certains peuvent être similaires ou proches et permettre d'opérer des regroupements.

 En l'absence d'un système d'information spécifique, le tableur excel peut tout à fait être utilisé. Il permet notamment de multiplier les variables et de faire des tris croisés.

Thématique de formation	Service concerné	Nb agents	Grade	Priorité
Réglementation hygiène et sécurité	Tous	35	cf. tableau effectifs	1
CACES	Routes	3	Adj. Techniques	1
Le désherbage manuel	Esp. Verts	5	Adj. Techniques	2
Le fleurissement, l'aménagement de massifs (cf. projet commune)	Esp. Verts	6	5 Adj. Techniques 1 Agent maîtrise	1
		49		

La boîte à outils vous propose :

Outil n°32 : grille de regroupement par services.

3. La traduction des besoins en actions de formation

Suite au regroupement des besoins, vous pouvez enfin opérer une première **traduction** des besoins de formation à partir des thématiques, compétences et/ou objectifs en **actions** de formation.

Ce travail d'**ingénierie** préfigure la formalisation du plan de formation. Il prend en compte des éléments pour la mise en œuvre : lieux, coûts, échéances, voire prestataires.

 En prévision de la formalisation du plan de formalisation, veillez à imputer autant que possible les formations dans les différentes catégories (intégration, professionnalisation, perfectionnement, préparation concours ...) ainsi qu'à indiquer l'utilisation du DIF, de la VAE, de la REP etc ... Cette étape de précision et de catégorisation peut nécessiter plusieurs allers-retours avec les responsables de service ou de directions.

La boîte à outils vous propose :

Outil n°33 : grille de synthèse des thématiques/actions de formation par catégories.

Les arbitrages sur le fond

Ils sont effectués au fil du temps par différents acteurs :

- les **responsables de service** analysent les besoins de leur service et de leurs agents en fonction des priorités qu'ils définissent ;
- le **service formation**, à partir des axes stratégiques définis en amont, arbitre en fonction d'un certain nombre de critères lorsque les besoins des services ne sont pas hiérarchisés : l'existence ou non d'un projet de service, l'existence d'un écart important en matière de compétences requises pour l'exercice de la mission, la contrainte budgétaire... ;
- la **DRH** resitue les besoins de formation en fonction des enjeux et de la politique de gestion des ressources humaines de la collectivité ;
- les **élus** et/ou la **direction générale** décident lorsque les hiérarchisations précédentes ne sont pas suffisantes et peuvent parfois réorienter.

 Vous pouvez, en fonction de la taille de votre collectivité, mettre en place un comité de pilotage qui rend les arbitrages. Il est généralement composé d'élus, de membres de la direction générale, de représentants des responsables, des agents et des partenaires sociaux) (cf. Repères 6).

Les arbitrages budgétaires

De manière générale, le **budget formation** est connu dès le démarrage du processus. Il permet à tous de travailler dans une perspective réaliste. Cependant, la nécessité d'arbitrage budgétaire ne doit pas gêner le processus d'élaboration du plan de formation sur le fond.

A ce titre, il peut s'avérer pertinent de construire peu à peu les arbitrages budgétaires, en fonction des différentes étapes de la démarche.

 Il est prudent de réserver une somme dans le cadre du plan de formation qui permettra de satisfaire des demandes de VAE, de bilan de compétences ou de formation qualifiante. Cette précaution, assortie de critères d'attribution et/ou de refus de prise en charge (à spécifier dans le règlement de formation) vous permettra de répondre à ce type de demande de façon équitable tout en respectant le cadre budgétaire défini en amont.

13. LA FORMALISATION DU PLAN DE FORMATION

Les principes de rédaction

Le plan de formation traduit la politique de formation de la collectivité dans un **document de synthèse**, annuel ou pluri annuel.

Document de **référence** pour tous les acteurs, il met en forme les différents documents préparatoires issus des étapes précédentes : diagnostic des compétences, analyse des besoins collectifs et individuels, orientations et priorités, arbitrages.

Il s'agit d'un document finalisé, **cohérent et ordonné**, permettant de **prévoir, mettre en oeuvre** et **évaluer** la formation de son personnel pour une période donnée.

Il recense et hiérarchise les **actions de formation**, outils et dispositifs.

Le Plan de formation comprend :

- une définition des **objectifs et priorités** du plan ;
- une **programmation** des actions ;
- une déclinaison des formations par **catégorie** (cf. Repères 3) ;
- les actions de formation au titre du **DIF** ;
- une **liste organisée** des actions (par axes, objectifs, services) ;
- un état des moyens **méthodologiques, financiers et humains** ;
- les modalités **d'évaluation** des actions et du plan de formation lui-même.

La rédaction des différentes parties du plan peut se faire au fur et à mesure du déroulement de la démarche. La présentation sous forme de **grilles** ou **tableaux** est recommandée, notamment pour la synthèse des demandes individuelles.

Elaborer un plan de formation à court terme (à 1 an) permet de consolider l'existant.

Elaborer un plan de formation à moyen terme (de 1 an à 3 ans) permet d'accompagner et faciliter les changements et préparer l'avenir.

🔗 Plus les synthèses intermédiaires (cf. Repères 12) sont précises et rigoureusement organisées, la rédaction du plan lui-même sera facilitée.

🔗 Plan de formation et charte ou règlement (cf. Repères 7.) sont complémentaires. Ils peuvent être regroupés dans un même document ou au contraire être dissociés.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 34 : structure type du plan de formation.

L'approbation et la validation du plan de formation

Le plan, formalisé est transmis pour validation aux différents **responsables de service**. Il doit être **validé** par la **DRH**, la **direction générale** et **les élus**.

Il est enfin soumis à l'**avis** du **Comité Technique Paritaire**.

 Veillez à établir un support de communication pour les élus, partenaires sociaux, les responsables de service, les agents.

 Le document, standardisé, doit être transmis au CNFPT qui en fait l'exploitation afin de produire son offre de formation.

14. METTRE EN ŒUVRE, PILOTER LE PLAN DE FORMATION

Les conditions préalables à la mise en œuvre

Le plan de formation validé, il s'agit désormais de le mettre en œuvre et de traduire en actions concrètes les axes, objectifs, thématiques et actions de formation pour l'ensemble des services.

Dans cette étape, qui occupe la part majoritaire d'une année, voire davantage si vous avez élaboré un plan de formation triennal, il va s'agir avant tout de **programmation** :

- des actions par service(s) en fonction des priorités définies ;
- des appels d'offre ou du recrutement des prestataires ;
- des lieux et matériels à réserver pour la conduite de la formation ;
- des départs en formation des agents ;
- ...

Il peut s'agir également d'établir des **conventions** entre la collectivité commanditaire et l'organisme prestataire ou dans le cadre du DIF.

Au-delà de l'ensemble des conditions **administratives, financières, matérielles et logistiques** qui permettent la réalisation de l'action de formation, vous allez également vérifier les conditions **pédagogiques** de la réalisation.

Il s'agit notamment de l'**adéquation** entre les besoins de formation, thématiques et actions formalisées dans le plan et les besoins collectifs au moment de la mise en œuvre.

Vous allez, notamment pour les actions qui contribuent au projet de la collectivité, élaborer un **cahier des charges** de formation.

Celui-ci permet de :

- présenter les **fondements** du besoin de formation (projet de la collectivité, du service, évolutions réglementaires, dysfonctionnement ...)
- définir les **objectifs** de la formation ;
- poser le cadre et les **modalités** souhaitées pour la mise en œuvre, la conduite de l'action et son évaluation ;
- proposer des axes de **contenus** à développer.

Le cahier des charges fonde les termes de l'échange entre le responsable de formation et le responsable du service et l'organisme de formation appréhendé pour la mise en œuvre.

 La mise en œuvre et le suivi du plan de formation supposent une relation permanente et itérative avec les services de la collectivité.

 Veillez à communiquer et informer le personnel de la mise en œuvre du plan.

 N'oubliez pas d'adresser vos conventions DIF au CNFPT.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 35 : structure type d'un cahier des charges de formation.

Le pilotage et le suivi du plan de formation

Comme pour tout projet il est nécessaire de **piloter** et **suivre** le plan de formation, soit pour :

- vérifier sa **mise en œuvre** (aux plans administratif, financier, pédagogique) ;
- suivre le déploiement de la **politique de formation** définie en amont.

Pour vous y aider dans l'un ou l'autre cas, le plus simple consiste à concevoir et animer un **tableau de bord de pilotage**.

Il s'agit de :

- déterminer, avec les acteurs concernés, les **critères** d'évaluation en fonction des objectifs que vous avez fixés pour la formation ;
- définir les **indicateurs** (5 à 7) pertinents en fonction des critères fixés ;
- intégrer l'ensemble des indicateurs dans un **unique tableau** de suivi ;
- définir une procédure et des **outils** de recueil simples (bilan de satisfaction, fiche d'évaluation différée ...) ;
- **communiquer** régulièrement autour des résultats.

L'utilisation d'un tableau de bord permet d'**anticiper**, d'identifier les difficultés potentielles et les **aléas** et d'**optimiser** la formation. En effet, vous pouvez entreprendre à tout moment des actions :

- préventives : avant que les difficultés ne surviennent ;
- curatives : après un dysfonctionnement ;
- correctives : une fois l'action curative mise en place, veillez à ce qu'elle ne se reproduise plus.

Exemples :		
Objectif	Critère	Indicateur
<i>Développer la formation pour tous les agents</i>	<i>Egalité d'accès à la formation</i>	<i>Taux de participation des agents (par catégorie, service, métier ou profil)</i>
<i>Respecter le cadre budgétaire du plan de formation</i>	<i>Maîtrise des coûts</i>	<i>Taux de respect du budget : ratio entre budget prévisionnel et réel</i>
<i>Permettre l'évolution de carrière des agents</i>	<i>Egalité d'accès aux préparations et aux inscriptions aux concours</i>	<i>Taux de réussite aux concours</i>

Exemple d'une action préventive :

Vous avez pour objectif de développer la formation pour tous les agents mais vous constatez, au regard des bilans des années précédentes, que certaines catégories d'agents (grades, métiers, profils ...) ne sont pas concernées. Vous pouvez soit rencontrer les responsables des services, soit communiquer auprès des agents, soit faire intervenir la direction, soit utiliser d'autres leviers ou moyens d'actions qui vous permettront de corriger la situation.

 Recueillir, capitaliser, exploiter des données suppose un système ou un logiciel adapté. Cela est d'autant plus important si vous voulez suivre les modalités initiées par la réforme (comptabilisation des dispositifs légaux, du DIF ...)

 Utilisez des modalités et supports de communication simples : affichage, courriel mensuel, présentation en réunion de service et lors des comités de pilotage.

 N'oubliez pas d'être présent lors du démarrage ou du bilan de la formation.

La boîte à outils vous propose :

Outil n° 36 : tableau de suivi du plan de formation

Outil n° 37 : tableau de suivi du DIF

Outil n° 38 : fiche de suivi d'une action de formation.

15. EVALUER LE PLAN DE FORMATION

L'évaluation recouvre des approches et des méthodes diverses en formation. Avant de s'engager dans cette ultime étape, il s'agit de bien cerner les **finalités** de l'évaluation et les **usages** que vous souhaitez faire des résultats.

En effet, votre but peut être soit :

- d'évaluer le **retour sur investissement** de la formation ;
- d'améliorer la **qualité** des prestations de formation ;
- d'apporter la preuve de l'**utilité** de la formation ;
- de vérifier les **acquis** des agents ;
- d'appréhender la **transférabilité des acquis** en situation de travail ;
- de vérifier la **satisfaction** des participants ;
- de mesurer les pré-requis ;
- ...

En fonction de ces différentes finalités, l'évaluation portera sur des **temps différents** :

- **en amont**, avant la réalisation du plan ou de l'action afin de pouvoir établir une comparaison avant et après la formation ;
- **pendant** la formation, afin de contrôler la progression et d'opérer des adaptations ;
- **à l'issue** de la formation, afin de mesurer la qualité de la prestation et les premiers acquis ;
- **en aval**, afin de mesurer les **résultats** et les **effets** de la formation.

Il s'agira alors d'évaluer soit :

- **l'apprenant** : les connaissances et compétences acquises à l'issue ou quelques mois après la formation ;
- **l'action de formation** : la qualité, l'organisation et la pertinence de l'action ;
- **le projet de formation** : la gestion du projet de formation, la maîtrise des coûts, des délais, le respect des spécifications données ;
- **la fonction formation** : l'organisation de la fonction formation et sa contribution à l'efficacité de la collectivité.

Principaux outils utilisés selon l'évaluation choisie :	
Apprenant	Tests de connaissances Rapport à l'issue de la formation Simulations, mises en situation
Action de formation	Fiches d'évaluation «à chaud »
Projet de formation	Tableau de bord de pilotage du projet ou plan de formation
Fonction formation	Tableau de bord de pilotage et suivi de la fonction formation

Selon les cas, l'évaluation peut être confiée au :

- responsable de formation (projet, plan de formation, action de formation) ;
- formateur (action de formation, apprenant) ;
- à l'apprenant (acquis en formation) ;
- à l'encadrant (transférabilité en situation de travail) ;
- à un consultant externe (projet, fonction formation, politique de formation).

 Le dispositif d'évaluation est à concevoir très en amont de la réalisation de la formation, idéalement dès la définition des objectifs de formation. Il repose, de même que dans l'étape précédente de suivi, sur l'élaboration de **critères** et **indicateurs** pertinents en lien avec des objectifs finalisés (cf. Repères 14).

 L'évaluation permet de boucler le constat réalisé lors du diagnostic initial. Elle est riche d'enseignements pour la mise en place du plan de formation de l'année suivante.

L'évaluation des acquis

D'une manière générale, l'évaluation en formation porte sur **l'évaluation des acquis** soit à l'issue de la formation, soit quelque temps après.

Il s'agit alors d'évaluer :

- les **connaissances** : théoriques, générales ou relatives à un contexte professionnel ;
- les **compétences** : techniques ou relationnelles nécessaires à la réalisation des activités professionnelles ;
- les **performances** : les résultats obtenus dans une situation professionnelle donnée ;
- **l'adhésion** : à un projet ou à des valeurs portées par la collectivité.

Il n'existe pas a priori d'outils plus efficaces que d'autres. Ils comportent chacun des avantages et des inconvénients. Tout dépend encore une fois de ce que vous souhaitez évaluer, ainsi que du temps dont vous disposez.

Outils	Avantages	Inconvénients
Tests de connaissance Quiz, exercices à trous, Questionnaire, rédaction d'une note, d'un rapport, exercice d'application ...	Facilité de réalisation	Mesure uniquement des connaissances théoriques Peut paraître scolaire
Simulation d'une activité Reproduction dans un contexte reconstitué et sous le contrôle d'un jury d'une situation de travail caractéristique des compétences acquises	Contrôle l'acquisition de savoir-faire techniques ou relationnels sans risque pour l'agent et la collectivité	Peut paraître scolaire et parfois éloigné du réel
Mise en situation Réalisation d'activités professionnelles réelles sous le contrôle d'un évaluateur qualifié	Contrôle la mise en œuvre pérenne des compétences (savoirs et savoir-faire)	Nécessite de former des évaluateurs afin de leur permettre de porter un jugement objectif sur les performances des agents.

 Lorsque vous évaluez des connaissances et/ou compétences, n'hésitez pas à vous munir de référentiels sur lesquels vous baser.

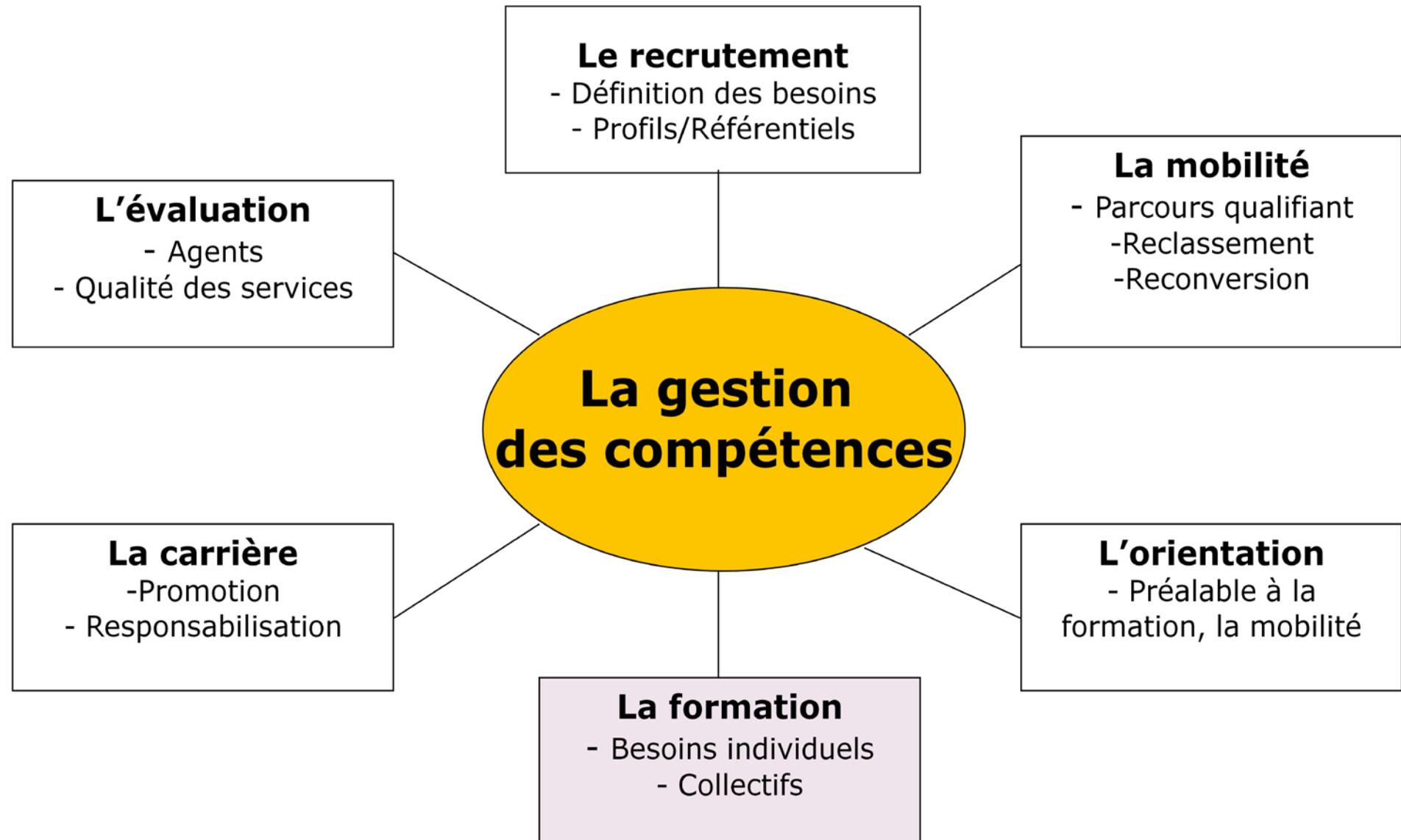
La boîte à outils vous propose :

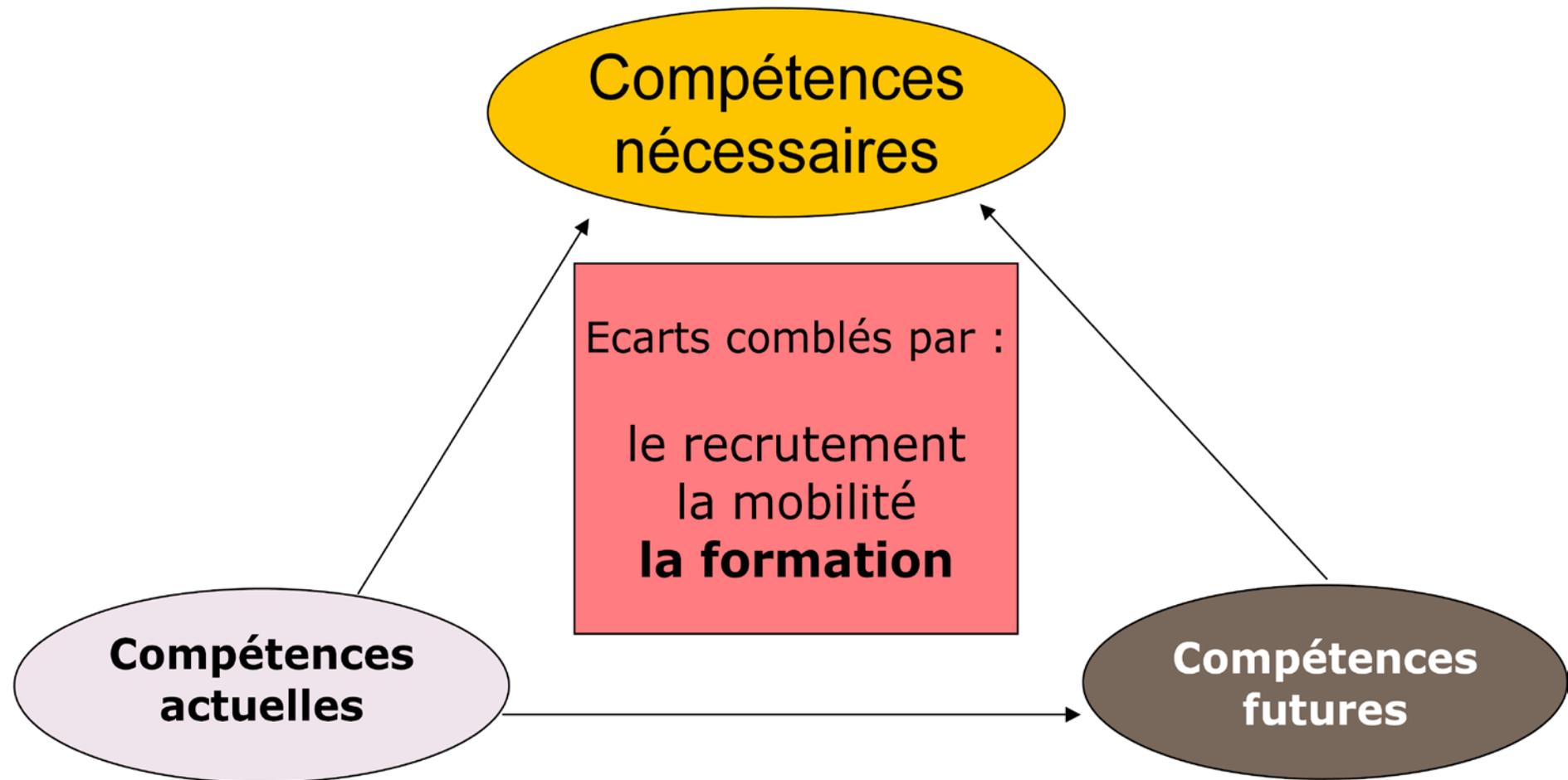
Outil n° 39 : tableau – Les phases d'évaluation des actions de formation.

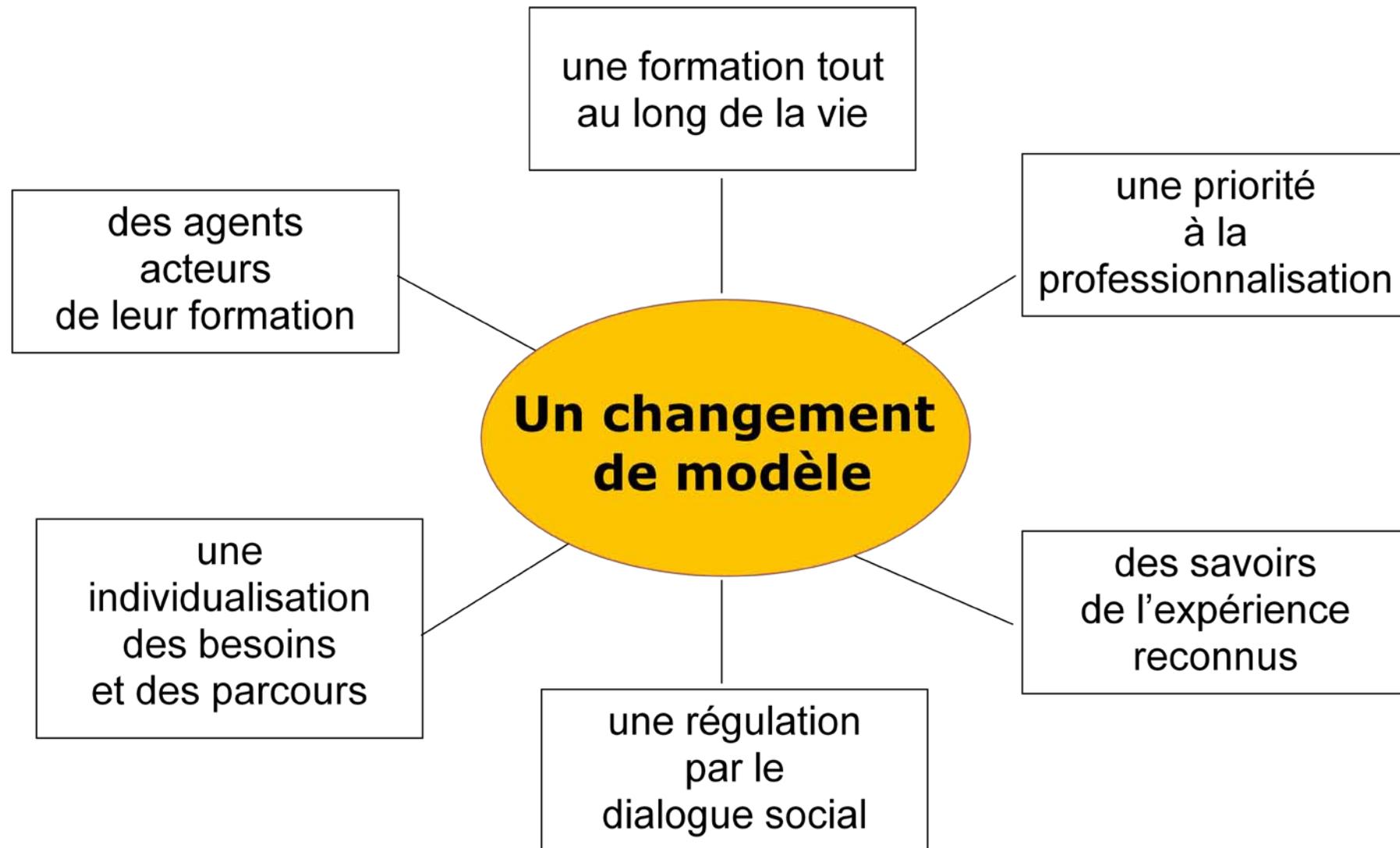
2.

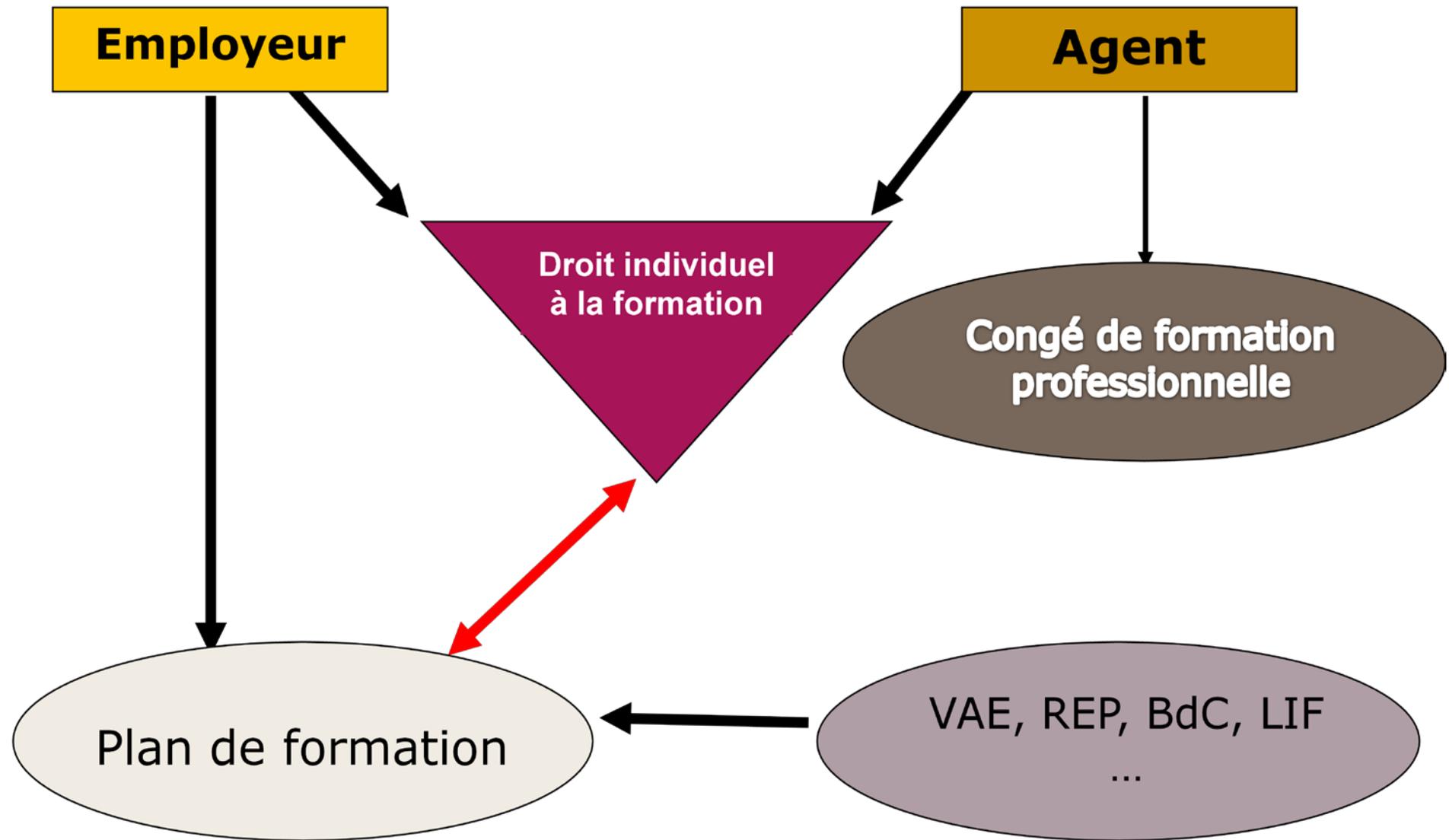
FICHES

OUTILS







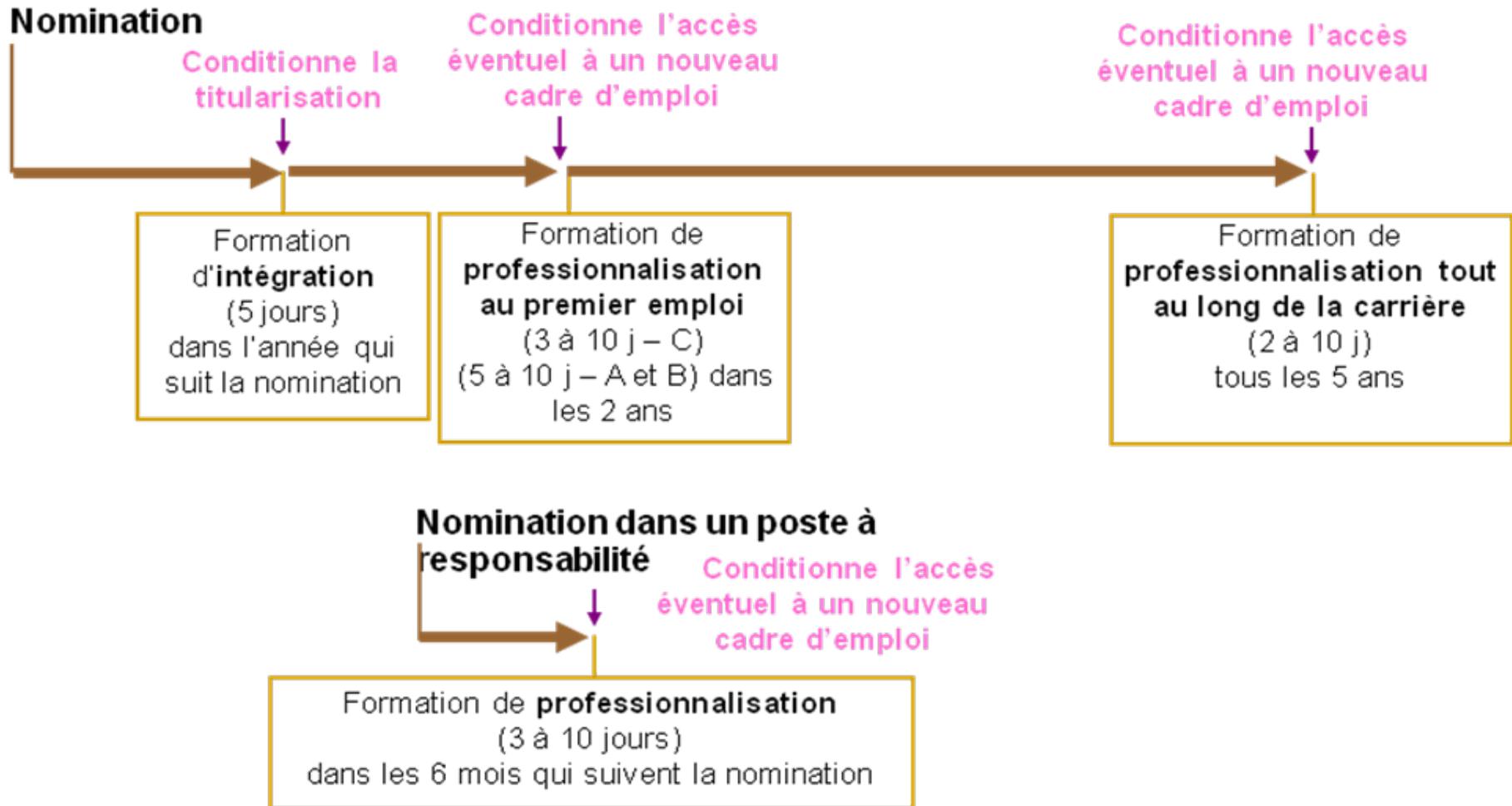


Outil 5

LES NOUVELLES CATEGORIES DE FORMATION

Le tableau ci-après vous aide à vous repérer entre l'ancienne et la nouvelle classification.

ANCIENNE CLASSIFICATION (article 1 de la loi du 13 juillet 1984)	NOUVELLE CLASSIFICATION (article 1 de la loi du 19 février 2007)
Préparation aux concours et examens	Inchangé
Formation prévue pour la titularisation (FAT - obligatoire)	Formation d' intégration <u>obligatoire</u> pour catégories A, B et C
Formation d'adaptation à l'emploi après titularisation (FAE - obligatoire)	Formations de professionnalisation <u>obligatoires</u> <ul style="list-style-type: none">• au premier emploi• tous les 5 ans• lors de la prise de poste de responsabilité
Formation dispensée en cours de carrière (formation continue)	Formation de perfectionnement
Formation personnelle (congé de formation)	Principes quasi inchangés
	Formation de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française



Une fiche de poste comprend différentes rubriques. Vous pouvez les utiliser en totalité ou en partie en fonction de vos objectifs. Afin de la renseigner, vous pouvez soit vous baser sur les fiches métiers du Répertoire des Métiers Territoriaux, soit procéder à un entretien avec l'agent afin d'identifier concrètement ce qu'il fait, avec qui et pourquoi.

Pour vous aider, deux guides sont à votre disposition sur le site du Cnfpt (www.cnfpt.fr) :

- pour la conduite d'entretien : le guide méthodologique d'élaboration de référentiels emplois-activités-compétences (2000) ;
- pour l'utilisation du répertoire : le guide d'utilisation du répertoire à l'usage des collectivités (2005).

<u>Identification du poste</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Intitulé : • Référence Répertoire des Métiers Territoriaux : - famille - fiche n° • Direction/Service de rattachement : 	
<u>Finalité du poste</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Résumé des principales activités exercées. Contribution du poste 	
<u>Relations hiérarchiques</u>	<u>Relations fonctionnelles</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Fonction du hiérarchique direct : • Nom du hiérarchique direct : 	<ul style="list-style-type: none"> • Au sein du service : • Au sein de la direction : • Avec les services de la collectivité : • Avec les partenaires extérieurs :
<u>Conditions d'exercice</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Travail intérieur/extérieur : • Autonomie/responsabilité : • Horaires : • Astreintes : • Risques professionnels : 	
<u>Moyens techniques</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Outillage, moyens de communication, véhicules : 	
<u>Cadre statutaire</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie : • Filière : • Cadre d'emplois : 	
<u>Conditions d'accès</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Concours : • Accès direct : • Prérequis : 	
<u>Activités principales</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • • etc <p style="text-align: center;"><u>Activités spécifiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • • 	
<u>Compétences requises</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

Profil - Conditions d'accès

- Diplômes :
- Permis :
- Habilitations :

Cadre statutaire

- Catégorie :
- Filière :
- Cadre d'emploi :

VALIDATION DE L'AGENT

Nom :
Fonction :
Date :

Visa / signature :

VALIDATION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Nom :
Fonction :
Date :

Visa / signature :

Pour les définitions des termes utilisés, reportez-vous aux Annexes : lexique.

EMPLOI / MÉTIER	
Autres appellations	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé du développement des compétences
Facteurs d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la gestion des compétences • Individualisation de la gestion de la formation • Développement de nouvelles approches pédagogiques (e-learning) • Développement de la validation des acquis de l'expérience (certifications) • Articulation à la fonction mobilité-recrutement • Développement de formations transversales • Accroissement des exigences budgétaires • Modifications significatives des contenus d'activité et de l'environnement des emplois/métiers (normes) • Développement des organisations transverses et des coopérations en mode projets
Définition	<ul style="list-style-type: none"> • Repère et analyse les besoins individuels et collectifs en formation, en cohérence avec la politique ressources humaines de la collectivité qu'il met en œuvre et évalue
Situation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Commune, département, région, structure intercommunale Rattaché à la direction des ressources humaines
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • Travail en bureau • Déplacements sur les équipements de la collectivité • Horaires réguliers. Pics d'activité liés à la conception du plan de formation • Rythme de travail souple • Disponibilité vis-à-vis des agents
Spécialisations/Extensions	
Autonomie et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Relative autonomie dans l'organisation du travail • Force de proposition auprès de la direction des ressources humaines en matière de politique de formation • Garant de la pertinence et de l'efficacité des dispositifs pédagogiques par rapport aux objectifs attendus • Une erreur dans l'analyse de la demande et/ou des besoins de formation peut avoir des conséquences sur l'évolution de carrière des agents et/ou la politique ressources humaines de la collectivité
Relations fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges fréquents avec le directeur des ressources humaines • Relations constantes avec l'ensemble des services • Relations avec l'ensemble des prestataires de formation de la collectivité • Interface avec les encadrants des services • Conseil aux agents
Moyens techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Outil informatique et logiciel de gestion de la formation
Cadre statutaire	<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie : A, B • Filière : Administrative • Cadre d'emplois : Attachés territoriaux, Rédacteurs territoriaux
Conditions d'accès	<ul style="list-style-type: none"> • Concours externe et interne avec conditions de diplôme et/ou examen d'intégration en fonction du cadre d'emplois, concours troisième voie

ACTIVITÉS

Activités principales	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des orientations liées aux évolutions des services • Conseil en matière d'ingénierie des compétences et de formation à titre individuel et/ou collectif • Recueil et analyse des besoins de formation des agents et des services • Conception du plan de formation • Mise en œuvre et pilotage du plan de formation • Evaluation du plan de formation • Gestion budgétaire du plan de formation
Activités spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'élaboration des profils de poste • Gestion d'un centre de ressources pédagogiques

COMPÉTENCES

Savoir-faire	Savoirs
Identification des orientations liées aux évolutions des services	
<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir auprès des encadrants des informations sur l'évolution des services • Traduire les projets des services en compétences à acquérir • Elaborer des outils de description des activités • Analyser l'incidence des évolutions sur les métiers de la collectivité et l'impact sur la formation • Définir des orientations stratégiques de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes et outils de recueil et de traitement de l'information • Méthodes d'analyse et de diagnostic • Méthodes d'analyse d'activités-compétences • Organigrammes, missions, activités et objectifs des services • Métiers de la collectivité • Principes de la GRH et de la GPEEC • Aspects réglementaires du droit à la formation • Gestion de l'emploi et développement des compétences • Orientations des décideurs • Statut de la fonction publique territoriale et statuts particuliers
Conseil en matière d'ingénierie des compétences et de formation à titre individuel et/ou collectif	
<ul style="list-style-type: none"> • Guider et accompagner les encadrants dans l'analyse des besoins de compétence d'un service • Traduire la problématique formation d'un agent en pistes d'action • Réaliser un inventaire de compétences • Elaborer des parcours individuels de formation • Orienter vers des situations de formation adaptées au projet de l'agent 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques de construction de référentiels • Différents processus d'apprentissage • Techniques et outils des bilans de compétences • Notions de psychopédagogie appliquée • Notions de projet professionnel • L'articulation formation et emploi
Recueil et analyse des besoins de formation des agents et des services	
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier une demande, un besoin de formation à titre individuel ou collectif • Concevoir une démarche et organiser un dispositif de recueil des besoins • Traduire un référentiel de compétences en référentiel de formation • Evaluer les motivations (individuelles et collectives) • Structurer une offre de formation (par domaines) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie de formation • Méthodes de conduite d'entretien et d'analyse de contenus • Cadre réglementaire de la formation

Conception du plan de formation

- Traduire les besoins de formation en objectifs de formation et objectifs pédagogiques
 - Négocier les arbitrages et argumenter sur les choix de formation
 - Rédiger le cahier des charges de la formation
 - Sélectionner les intervenants et prestataires
- Méthodes d'élaboration et étapes d'un plan de formation
 - Techniques de communication et de négociation
 - Principes et procédures d'achat de formation
 - Marché de l'offre de formation (organismes)
 - Principes de conventionnement

Mise en œuvre et pilotage du plan de formation

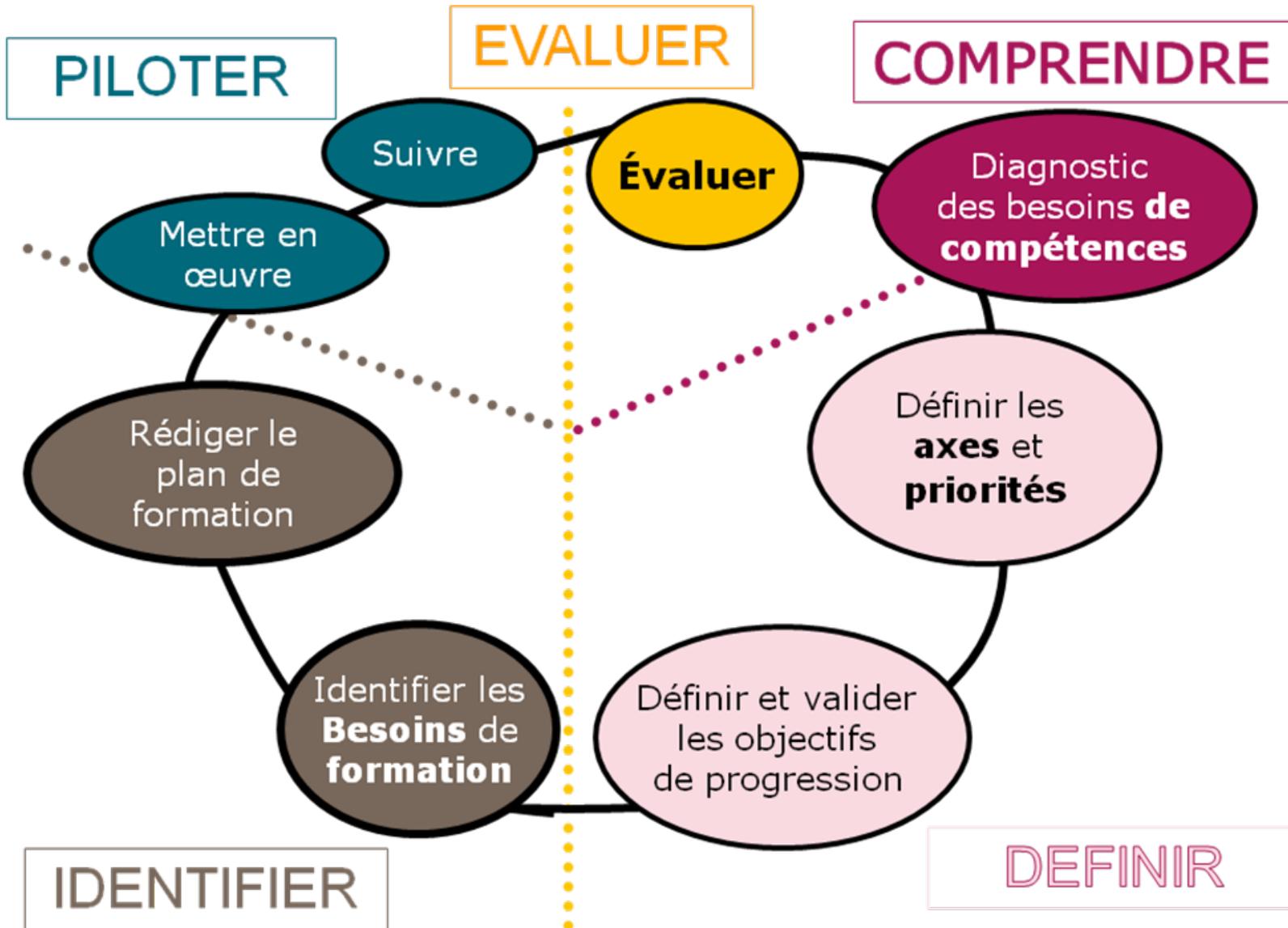
- Planifier et coordonner les actions de formation
 - Définir des procédures de gestion et de contrôle des formations (inscription, présence, etc.)
 - Définir des modalités pédagogiques
 - Animer des actions de formation
- Méthodes et outils de la planification
 - Ingénierie pédagogique (séquences, supports, etc.)
 - Technologies de la formation : TIC, e-learning, etc.

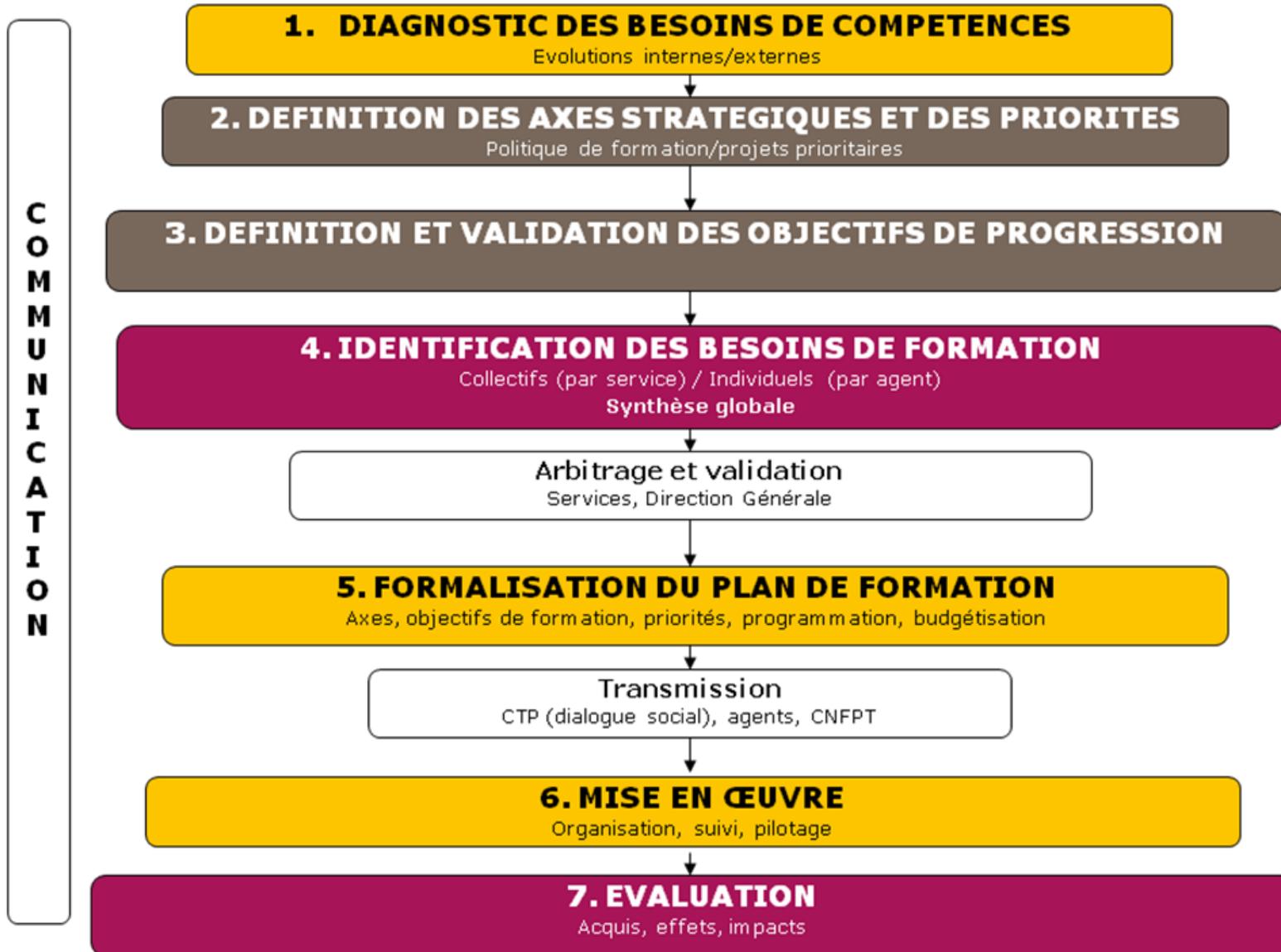
Evaluation du plan de formation

- Analyser l'impact de la formation sur les services et les situations de travail
 - Définir des modalités et indicateurs et construire des outils d'évaluation
 - Mesurer les acquis de la formation au regard des objectifs définis en amont
- Méthodes et outils d'évaluation
 - Conditions du transfert pédagogique

Gestion budgétaire du plan de formation

- Traduire les actions en moyens budgétaires et hiérarchiser les priorités
 - Elaborer un budget prévisionnel et réaliser des simulations
 - Suivre l'exécution budgétaire et rectifier les écarts entre prévisionnel et réalisé
 - Contrôler la gestion et les engagements de dépenses
- Règles budgétaires et comptables de la comptabilité publique (M14, M52, M4, etc.)
 - Procédures d'engagements de dépenses
 - Méthodes et outils d'analyse des coûts
 - Procédures d'appels d'offres et d'achat public
 - Procédures administratives
 - Instances, processus et circuits décisionnels





Le guide d'entretien ci-après permet de faire le point sur l'opportunité du plan de formation, le lien avec la gestion des ressources humaines et les moyens nécessaires.

Il vous permet d'identifier les conditions de réussite, et ce faisant les leviers et les freins.

1. Opportunité du plan de formation

- Pourquoi établir aujourd'hui un plan de formation ?
- Pourquoi cette démarche n'a-t-elle pas été entamée auparavant ?
- Le projet politique de la collectivité est-il formalisé ?
- Existe-t-il des projets spécifiques (équipement ...) ?
- Y a-t-il des enjeux de rationalisation, d'optimisation (des services, des coûts) ?
- Y a-t-il des enjeux sociaux (de cohésion sociale, de promotion des agents) ?
- La collectivité est-elle engagée dans une démarche qualité ?

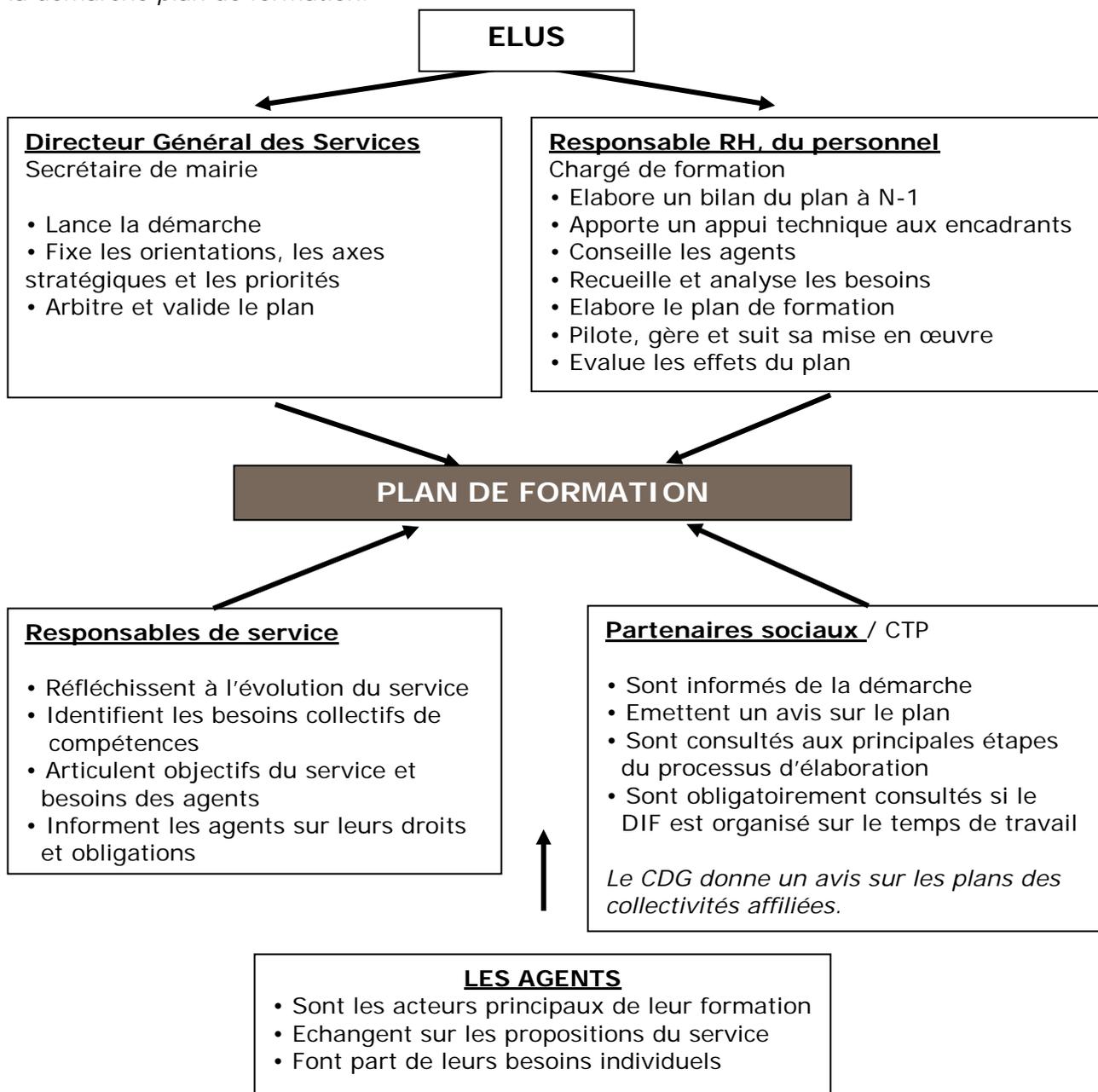
2. Lien avec la gestion des ressources humaines

- Existe-t-il un organigramme de la collectivité ?
- Les missions des services sont-elles définies et formalisées ?
- Existe-t-il des fiches de postes ? Détaillent-elles les activités et les compétences des agents ? Sont-elles actualisées ?
- Utilisez-vous le Répertoire des métiers territoriaux ?
- La collectivité a-t-elle mis en place des entretiens d'évaluation ?
- Les entretiens d'évaluation comprennent-ils une partie formation ?
- De quelle manière cette partie est-elle traitée ?

3. Moyens pour établir le plan

- L'élaboration du plan de formation est-elle une priorité pour le DGS, le secrétaire de mairie, les élus ?
- L'encadrement joue-t-il un rôle dans la formation (autorisation d'absence, définition des besoins de formation du service, recensement des demandes des agents ...) ?
- La formation fait-elle partie d'une négociation avec les partenaires sociaux ?
- Y a-t-il une personne ou un service chargé de la formation ?
- Comment les besoins de formation sont-ils recueillis et analysés ?
- Existe-t-il un système d'information permettant de capitaliser et de traiter les besoins ?
- Existe-t-il un budget spécifique de formation ?
- Les agents sont-ils demandeurs de formation ?

Le schéma ci-après vous aide à positionner chaque acteur (interne et externe) et son rôle dans la démarche plan de formation.



LE CNFPT

- Reçoit le plan et construit des réponses formation (à partir de l'ensemble des plans)
- Détermine les programmes des formations statutaires obligatoires
- Organise et met en œuvre les dispositifs et actions de formation
- Accompagne la collectivité à sa demande

D'autres opérateurs de formation (organismes, prestataires formateurs...) proposent et réalisent des actions en complément de l'offre du CNFPT.

La structure type proposée ci-après peut être adaptée à votre collectivité en fonction du poids que vous voulez donner à chacune des étapes de la démarche plan de formation.

Étapes	Acteurs cibles	Objectifs de la communication	Message	Moyens Modalités Supports	Date
Présentation de la réforme					
Diagnostic des besoins de compétences					
Définition des axes stratégiques					
Appropriation de la politique formation					
Appropriation des règles de la formation					
Identification des besoins					
Diffusion du plan					
Mise en œuvre					
Evaluation du plan					

La structure type proposée ci-après peut être adaptée à votre collectivité. Vous pouvez en conséquence supprimer et/ou ajouter des rubriques et/ou des contenus.

Rubrique	Contenu
1. Préambule La politique de formation de la collectivité	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur et sens de la formation • Place de la formation dans la démarche RH • Enjeux, objectifs, investissement
2. Le cadre juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel des textes qui régissent le droit à la formation dans les collectivités
3. Les acteurs et leurs rôles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Les acteurs institutionnels</u> : élus, service RH et formation, encadrants, CTP, agents • <u>Les organismes partenaires</u> : CNFPT (place dans les dispositifs, rôle), organismes de formation (critères de choix, évaluation) • Les formateurs internes et tuteurs : organisation du système de formation interne et/ou de tutorat, rôle et le statut des formateurs internes (charte du formateur, du tuteur)
4. Le plan de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle du plan, périodicité, modalités d'élaboration, modalités d'évaluation • Modalités de professionnalisation des agents (stage inter, intra, formation à distance, situations apprenantes ...)
5. Le droit individuel à la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Principes, bénéficiaires, règles de mise en œuvre (sur ou hors temps de travail, cas de désaccord, transférabilité, anticipation, formations éligibles), procédures à suivre, modalités d'information, convention DIF ...
6. Les catégories de formation	
<ul style="list-style-type: none"> • Les formations statutaires obligatoires : Intégration, Professionnalisation • Autres : Hygiène, sécurité ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition, cadre général réglementaire, principes modalités, procédure interne ...
<ul style="list-style-type: none"> • Les formations de perfectionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition, cadre général réglementaire, principes modalités, procédure interne ...
<ul style="list-style-type: none"> • Les préparations aux concours et examens professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition, cadre général réglementaire, principes modalités, procédure interne, utilisation du DIF
<ul style="list-style-type: none"> • La formation personnelle : le congé formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition, cadre général réglementaire, principes modalités, procédure interne, critères d'acceptation ou de refus
<ul style="list-style-type: none"> • Les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition, cadre général réglementaire, principes modalités, procédure interne ...
<ul style="list-style-type: none"> • La formation syndicale 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires, modalités d'accès, congé de formation syndicale, procédure interne ...

7. Les examens et concours	<ul style="list-style-type: none"> Types, modalités d'inscription, de passage, de révision, adresses des centres
8. Les dispositifs et outils d'accompagnement	
<ul style="list-style-type: none"> Le bilan de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires, contenus, modalités, congé pour bilan, prise en charge ...
<ul style="list-style-type: none"> La validation des acquis de l'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires, contenus, modalités, congé pour VAE, prise en charge ...
<ul style="list-style-type: none"> La reconnaissance de l'expérience professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires, contenu, modalités, mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> Le livret individuel de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu, modalités pratiques, usages, accompagnement
9. Les conditions d'exercice de la formation	<ul style="list-style-type: none"> Règles internes de gestion de la formation
<ul style="list-style-type: none"> Les principes généraux 	<ul style="list-style-type: none"> Rôle de la hiérarchie, droits et obligations des agents, obligations de la collectivité
<ul style="list-style-type: none"> Déplacements et frais 	<ul style="list-style-type: none"> Ordre de mission, prise en charge des frais d'inscription et de déplacement par type de formation
10. Les dispositifs de formation internes	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs, type, caractère obligatoire ...
11. L'évaluation des formations	<ul style="list-style-type: none"> Usage, rôle des acteurs, supports, délais ...
12. Les contacts formation	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources, lieux, services proposés ...

Outil 15 LES DIFFERENTES APPROCHES SELON LE CONTEXTE, LES ENJEUX ET FINALITES

La grille ci-après vous aide à définir l'approche la plus pertinente, à partir de différentes clés d'entrée en fonction du contexte interne de la collectivité.

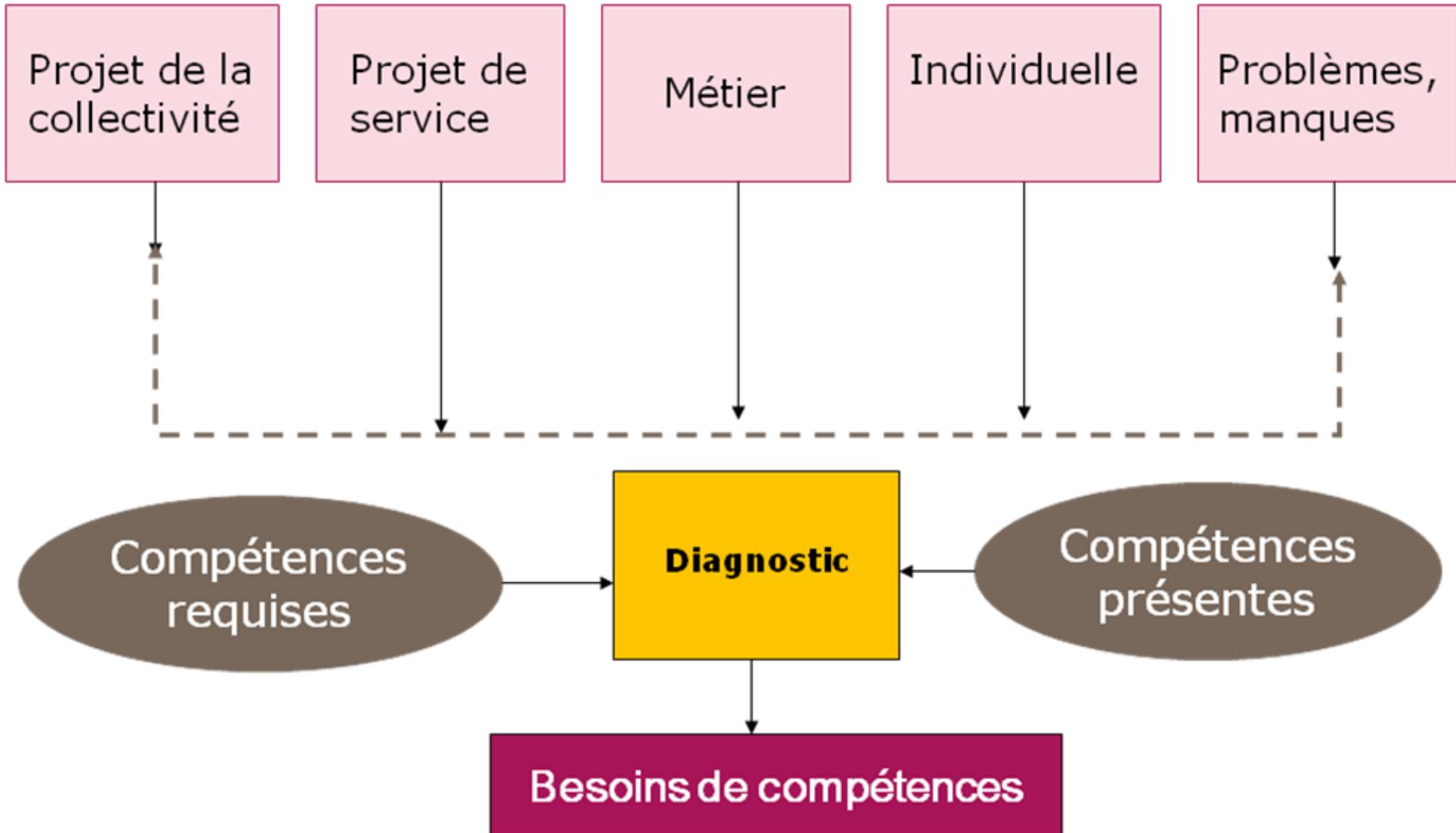
Clé d'entrée	APPROCHES			
	Projet de la collectivité	Projet de service	Métier	Individuelle
Existence d'orientations politiques	indispensable	souhaitable		
Existence d'un projet de service		nécessaire	souhaitable	
Existence d'un organigramme	indispensable	indispensable	nécessaire	
Définition des missions des services	indispensable	indispensable	nécessaire	
Implication de l'instance dirigeante	indispensable	nécessaire	nécessaire	
Implication de l'encadrement	indispensable	indispensable	nécessaire	souhaitable
Implication des agents	souhaitable	souhaitable	souhaitable	indispensable
Existence d'un budget formation	indispensable	indispensable	indispensable	indispensable (DIF)
Capacité de l'encadrement à analyser les besoins de formation	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable
Existence de fiches de postes		souhaitable	nécessaire	indispensable
Existence de fiches métiers (ou repérage à partir du Répertoire des Métiers)		souhaitable	indispensable	nécessaire
Existence d'entretiens d'évaluation		souhaitable	indispensable	indispensable

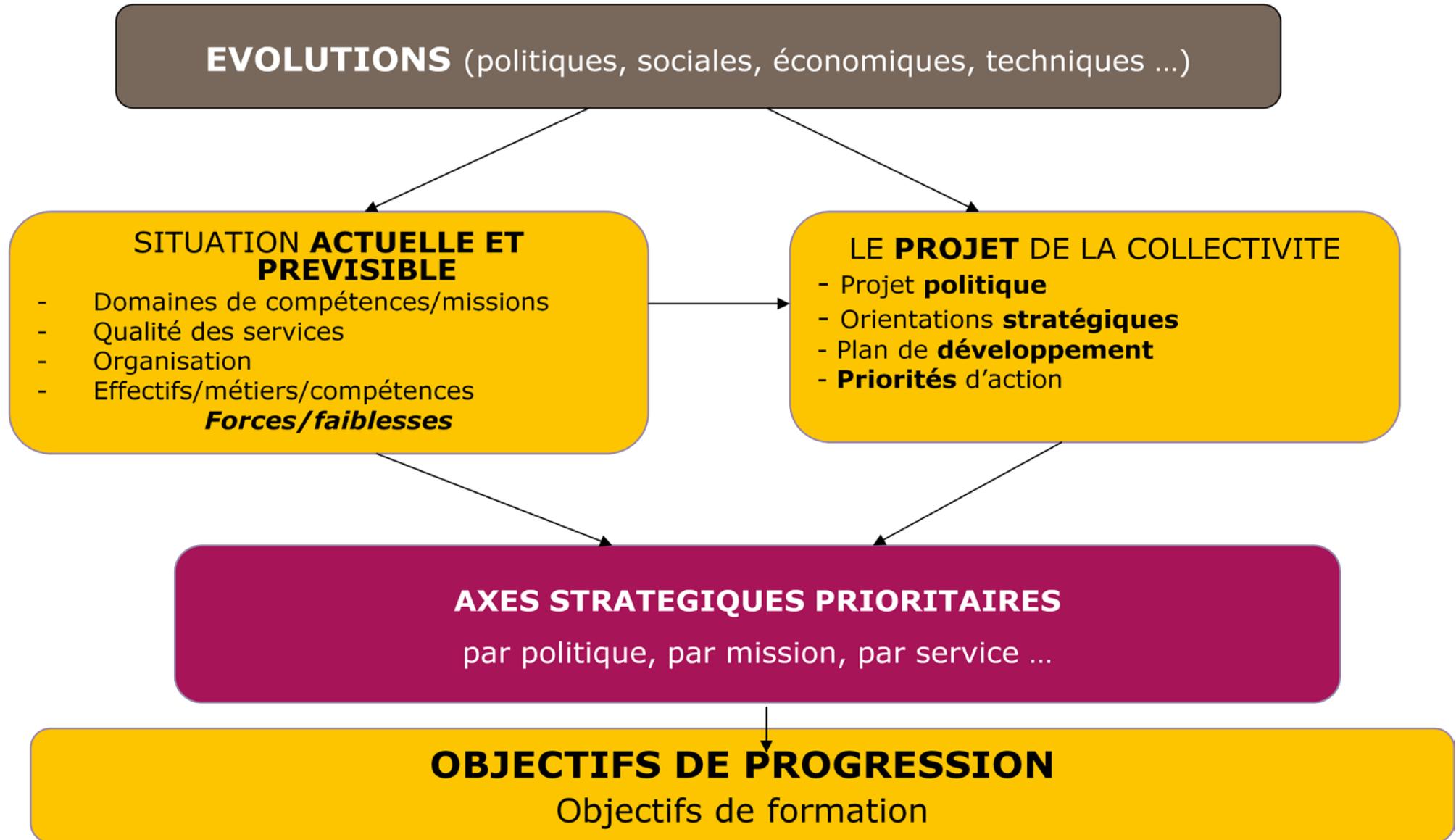
La grille ci-après vous aide à définir l'approche la plus pertinente en fonction des enjeux de la collectivité. Vous pouvez en ajouter d'autres ...

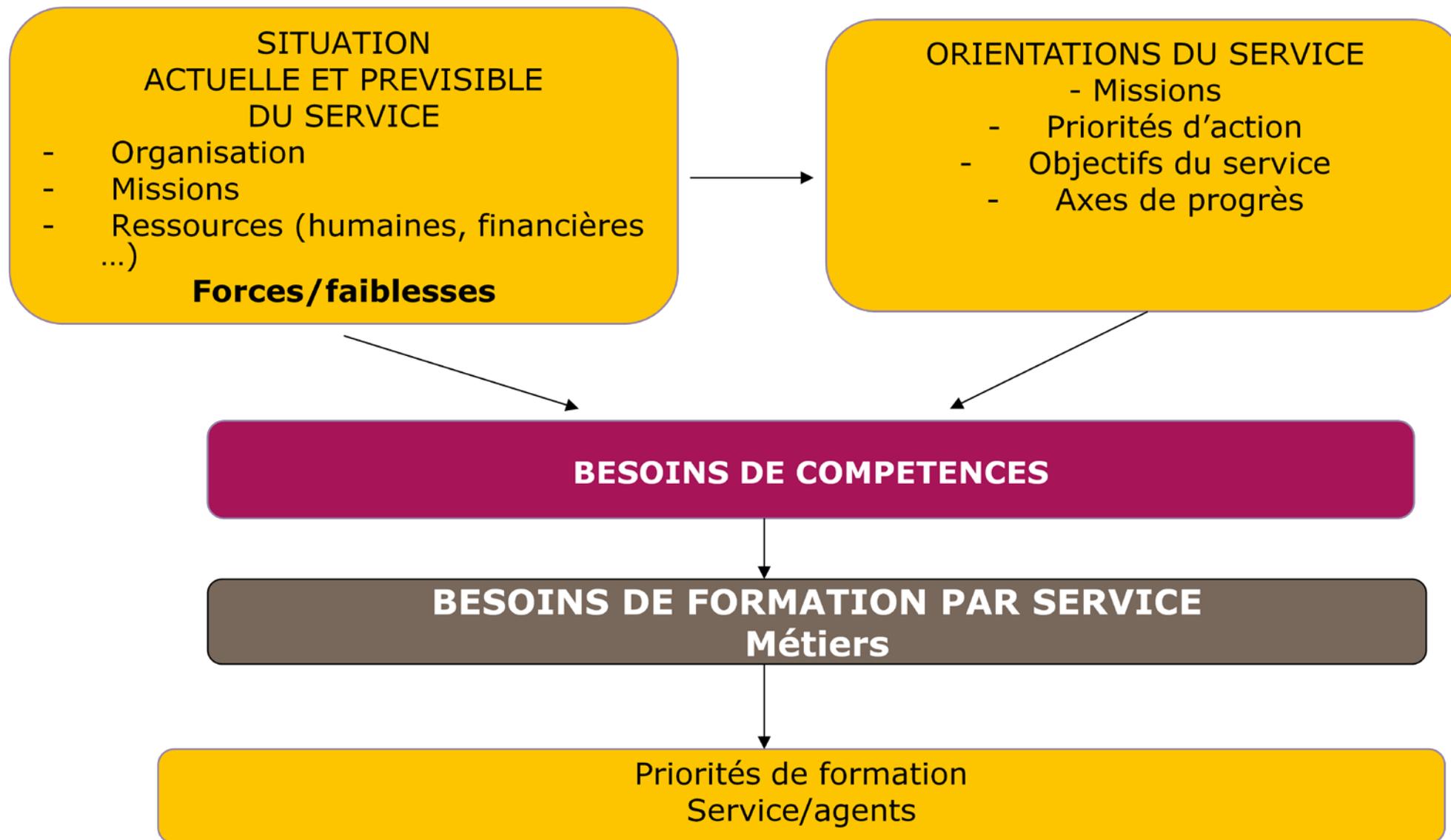
Enjeux	APPROCHES			
	Projet de la collectivité	Projet de service	Métier	Individuelle
Politiques et/ou stratégiques	pertinente	adaptée		
Financiers	adaptée	adaptée		
De Gestion des ressources humaines	pertinente	adaptée	pertinente	
Managériaux		pertinente	pertinente	adaptée
Sociaux	adaptée	adaptée		pertinente
Autres				

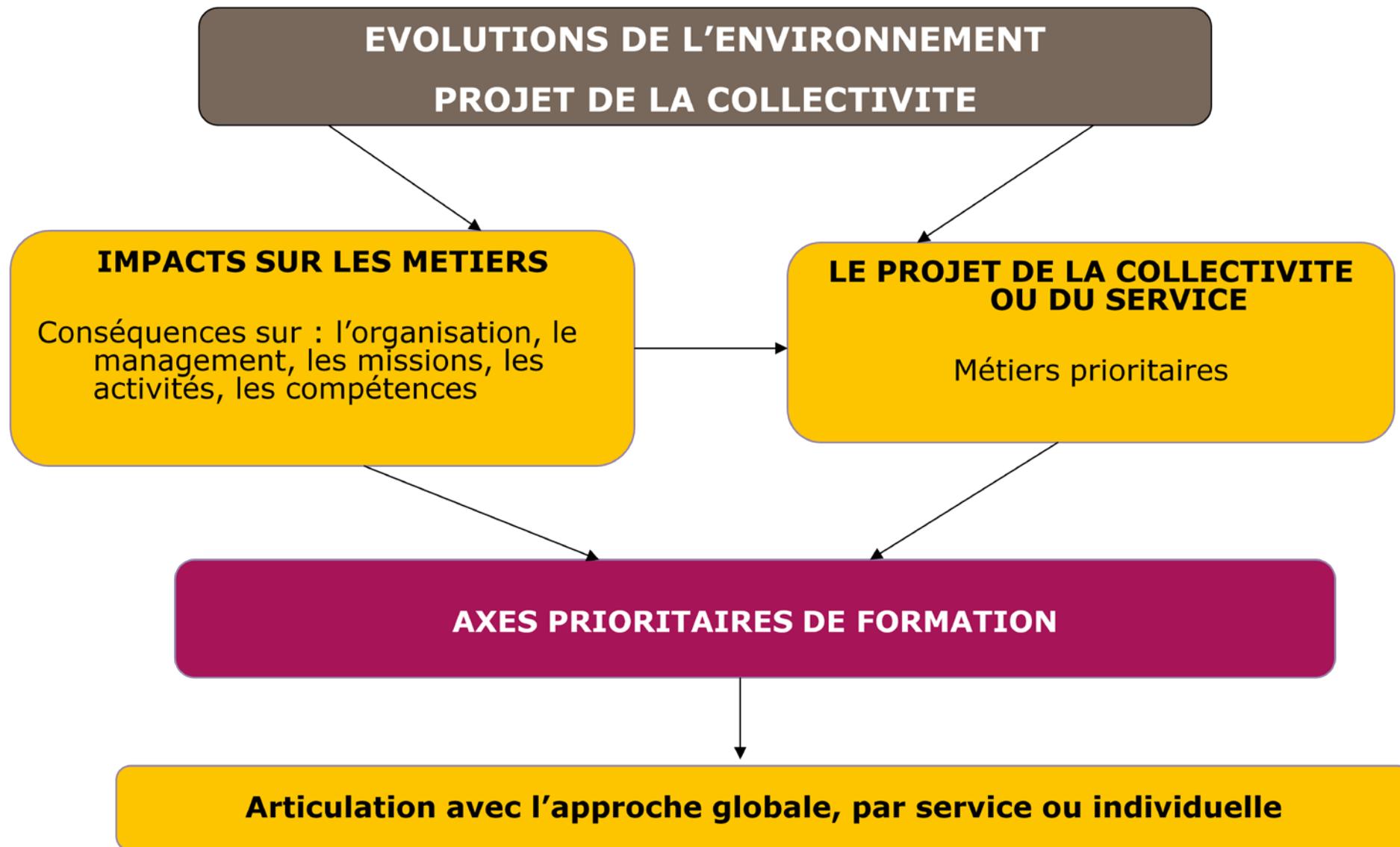
La grille ci-après vous permet de définir l'approche la plus pertinente pour votre collectivité à partir des finalités du plan de formation.

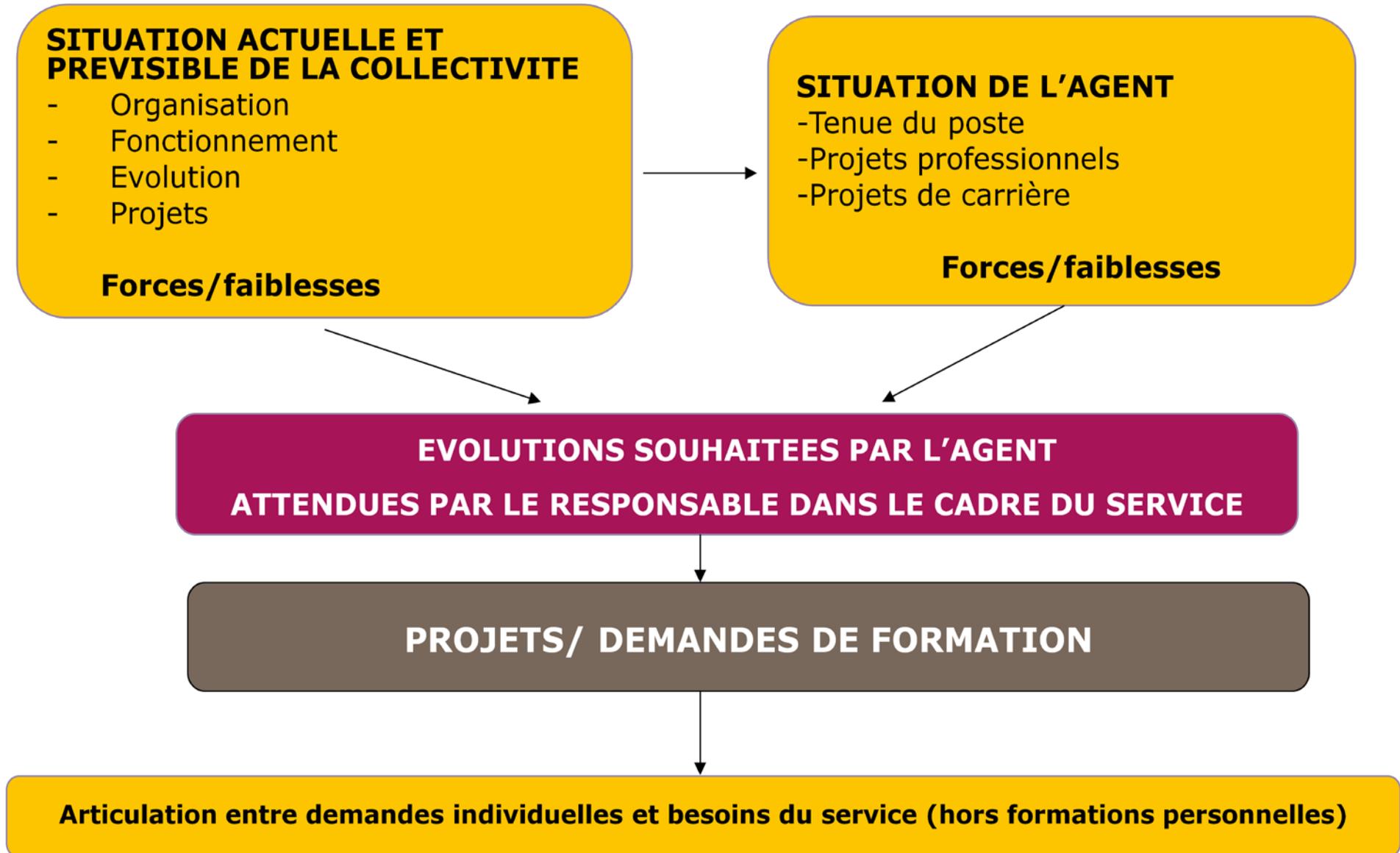
Finalités	APPROCHES			
	Projet de la collectivité	Projet de service	Métier	Individuelle
Pour être conforme à la loi du 19/02/07	pertinente	adaptée	adaptée	adaptée
Pour être en conformité avec les obligations de formations réglementaires		adaptée	pertinente	adaptée
Pour mettre en œuvre le projet politique	pertinente			
Pour accompagner un projet (de service ou inter services)	Adaptée	pertinente		
Pour anticiper l'évolution des activités et des compétences des agents		pertinente	pertinente	
Pour avoir un bon climat social notamment avec les partenaires sociaux	pertinente	adaptée		adaptée
Pour promouvoir les agents				pertinente
Pour rendre les agents plus performants	adaptée	Adaptée		pertinente
Pour que l'encadrement se positionne dans l'émergence et la validation du besoin de formation		pertinente	adaptée	pertinente
Autres				











Outil 21 LES DONNEES POUR L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

La liste ci-dessous n'est pas exhaustive. Vous pouvez la compléter et ainsi faire le point sur les différents documents que vous pouvez exploiter afin de mieux appréhender la situation de la collectivité.

Thématiques	Documents	Commentaires
L'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Textes (lois, décrets) d'actualité • Presse locale et spécialisée • Diagnostic de territoire • Résultats enquête de population 	<p>L'analyse des évolutions de l'environnement participe d'une veille permanente, réalisée par un agent ou un service spécifique ou au sein des services.</p> <p>La recherche documentaire sur internet (Legifrance, Localtis, Insee, Conseil économique et social, Observatoire du Cnft ...) et dans la presse suffit généralement.</p>
La collectivité	<ul style="list-style-type: none"> • Programme politique • Projet de la collectivité • Projets de développement • Note d'orientation stratégique • Budget et débat d'orientation budgétaire 	<p>Les différents projets pourront être approfondis dans le cadre des entretiens avec les responsables des services concernés.</p>
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Notes sur l'évolution de l'organisation (regroupement, nouvelles missions, territorialisation) • Organigramme fonctionnel 	<p>Vous pouvez établir une analyse comparative des organigrammes sur les cinq dernières années.</p>
L'emploi et les métiers	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs, structure des emplois • Pyramide des âges, prévision de départ en retraite • Niveaux de qualification • Répertoire métiers, fiches de poste 	<p>Il s'agit là d'exploiter les données issues du bilan social et les les outils RH de la collectivité.</p>
La politique RH	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de recrutement, de mobilité • Progression de carrière des agents • Axes de développement pour l'encadrement • Synthèse des entretiens d'évaluation 	<p>La prise en compte des enjeux de gestion des ressources humaines vous permet d'inscrire la formation comme un élément contributeur à la politique globale de RH.</p>
La formation	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de formation antérieurs • Tableaux de suivi de l'effort formation • Dispositifs mis en œuvre • Evaluation des dispositifs et actions • Offre de formation interne/externe 	<p>Vous pouvez réaliser une analyse des plans sur les trois dernières années afin d'identifier leurs lacunes.</p>
Le dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> • PV de commissions techniques paritaires 	<p>Les attentes, les critiques des partenaires sociaux peuvent vous renseigner sur des pistes d'optimisation potentielles.</p>

Le guide d'entretien ci-après permet d'interroger l'élu et/ou le directeur général des services afin d'appréhender les évolutions de la collectivité qui génèrent à court ou moyen terme un besoin de compétences. Vous pouvez l'utiliser en totalité ou en partie.

1. Les évolutions de l'environnement

- Quels sont les principaux textes qui définissent et encadrent les politiques conduites par votre collectivité ?
- Ces textes ont-ils connu des évolutions importantes ? Lesquelles ?
- Quels impacts ces évolutions juridiques et réglementaires ont et/ou auront sur les missions et les métiers de votre collectivité ?
- Quel est le contexte socio-économique de la collectivité (caractéristiques de la population, taux d'emploi/chômage, secteurs d'activité, spécificités du territoire) ?
- Comment évolue la demande sociale (principales tendances, publics concernés) ?
- Quelles sont vos priorités en termes de mode de gestion (régie, délégation, externalisation) ?
- Quels sont les projets qui conduisent et/ou conduiront votre collectivité à conclure des partenariats institutionnels (Etat, collectivités, structures intercommunales, partenariat public-privé) ?
- Quelles incidences ces projets ont-ils sur le budget, l'organisation des services, les missions et les métiers de votre collectivité ?
- Les technologies de traitement de l'information et de la communication ont-elles fait évoluer les modalités de travail ? De quelle manière ? Pour quels métiers ?
- Vous attendez-vous à des évolutions technologiques importantes dans un avenir proche ? Dans quel domaine ? Quelles incidences peut-on prévoir ?

2. Les évolutions de la collectivité

- Comment ces évolutions se traduisent-elles dans le projet stratégique de la collectivité ?
- La collectivité va-t-elle s'engager dans une démarche globale impliquant l'ensemble des services (agenda 21, qualité, ...) ?
- Avez-vous des projets spécifiques de développement des services ou des équipements ?
- Envisagez-vous de proposer de nouveaux services à la population ? Lesquels ?
- Envisagez-vous une adaptation ou une réorganisation des services ?
- Y a-t-il des enjeux de rationalisation, d'optimisation (des services, des coûts) ?
- Y a-t-il des enjeux sociaux (de cohésion sociale) ?

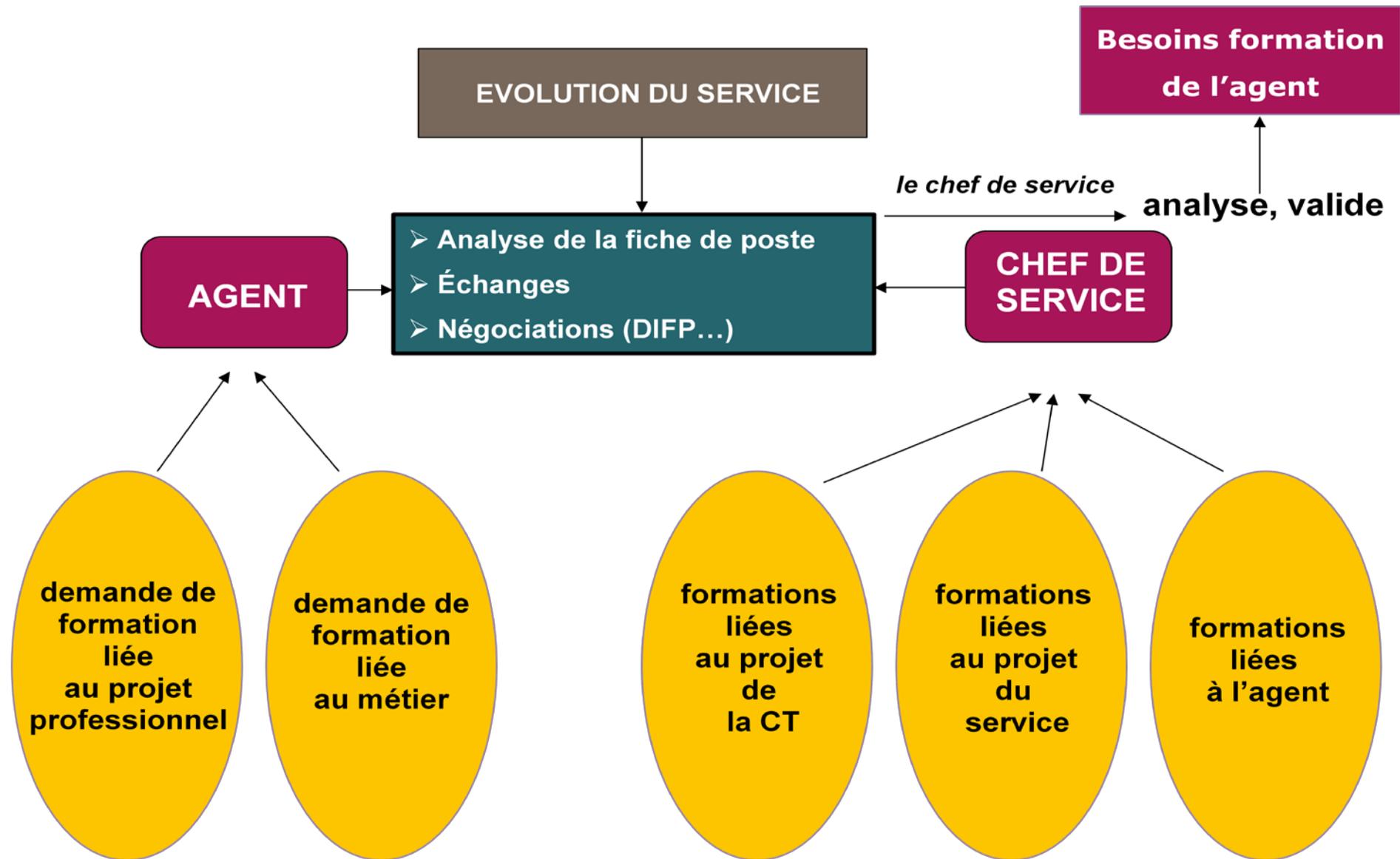
3. La politique des ressources humaines

- Les effectifs actuels sont-ils suffisants pour conduire les missions de service public ?
- La collectivité va-t-elle être confrontée à des départs massifs en retraite ?
- Envisagez-vous des redéploiements ou reclassements liés à des métiers pénibles ?
- Envisagez-vous d'autres moyens (recrutement, mobilité, orientation, équipement, réorganisation ...) complémentaires dans l'année et/ou les trois ans ?
- Les compétences actuelles sont-elles suffisantes pour conduire les missions de demain ?
- Dans quels domaines est-il nécessaire de les développer ?

4. La formation

- La formation est-elle le moyen le plus approprié pour contribuer au processus de changement en cours ?
- Quelle est la finalité de la formation ? (développement des compétences, adaptation au poste de travail, évolution des agents, promotion sociale, ...)
- Envisagez-vous de prioriser plutôt une catégorie d'agents (les encadrants), un métier, un projet ?
- L'élaboration du plan de formation est-elle une priorité pour vous ?

Quelle est la part du budget formation par rapport au budget global de la collectivité (investissement/fonctionnement) ?



Outil 24 GUIDE D'ENTRETIEN RESPONSABLES DE SERVICE

Le guide d'entretien ci-après permet d'interroger le responsable du service (fonctionnel, opérationnel) afin d'appréhender les évolutions du service et l'impact de ces évolutions sur les missions et activités des agents. Vous pouvez l'utiliser en totalité ou en partie et/ou le compléter. Afin d'optimiser l'entretien, veillez à vous munir – ou demander l'organigramme du service, le tableau des effectifs, les fiches métiers correspondantes (répertoire interne ou Répertoire des Métiers Territoriaux), voire le bilan d'activité du service.

1. Les évolutions et le projet du service

- Quelles sont les évolutions (juridiques, réglementaires, techniques ...) qui impactent ou vont impacter votre service (d'ici un à trois ans) ?
- Comment évolue la demande sociale dans votre secteur (principales tendances, publics concernés) ?
- Vous attendez-vous à des évolutions technologiques importantes dans un avenir proche ? Quelles incidences peut-on prévoir ?
- Quelles sont les conséquences du/des projets de la collectivité sur votre service (organisation, missions, métiers) ?
- Quels sont les facteurs internes qui vont avoir un impact sur votre service ? (changement d'organisation, rationalisation budgétaire, modes de gestion, partenariats, nouveaux outils informatiques, évolution de la réglementation, nouvelles responsabilités ...)
- Quels sont les objectifs et les projets prioritaires pour votre service et/ou votre équipe dans l'année et/ou les trois années à venir ?

2. Le fonctionnement du service, les moyens et compétences nécessaires

- Avez-vous recruté ou allez-vous recruter dans les trois ans ?
- Allez-vous être confronté à des départs en retraite ?
- Certains postes sont-ils soumis à des conditions de travail particulières (astreintes, règles de sécurité, pénibilité...) ?
- Envisagez-vous des reconversions, des réorientations ou des reclassements ?
- Rencontrez-vous des difficultés dans le fonctionnement actuel de votre service ?
- Selon vous ces difficultés sont-elles liées à des questions d'organisation du travail, d'effectifs ou de compétences des équipes ?
- Envisagez-vous d'autres moyens (réorganisation, équipement, mobilité ...) complémentaires à la formation ?
- Quelles sont les compétences dont vous avez prioritairement besoin (fondamentaux territoriaux, techniques liées à un métier, transversales liées au management ou à la qualité ...) ?
- Recherchez-vous des compétences particulières ?
- Constatez-vous un décalage entre les compétences requises et celles qui sont mobilisées par les agents ?

3. La formation

- Quelles sont vos priorités (formations statutaires obligatoires, formations réglementaires hygiène sécurité, juridiques, management ...) ?
- Envisagez-vous de prioriser plutôt une catégorie d'agents (les encadrants, les agents nouvellement recrutés), de formation (les préparations aux concours), un métier, un projet ?
- Quel est l'effectif concerné ?
- De quelle manière envisagez-vous d'utiliser le DIF ?
- Prévoyez-vous d'utiliser la REP, la VAE ? Pour quels métiers ?
- Quels résultats attendez-vous de la formation (compétences à acquérir, à développer, à maintenir) ?
- Quelles sont les demandes individuelles récurrentes ?
- Quel est le bilan des formations suivies par les agents au cours des trois dernières années ?
- Quelles sont les contraintes de déroulement (astreintes, congés, logistique)
- Quelles sont les échéances envisagées ? (durée, calendrier)

Cette grille de recueil, renseignée a priori par le responsable de service, constitue une structure type. Elle peut être complétée ou aménagée.

ANNEE :	Pôle :
Nom, prénom du responsable :	Direction :
	Service :
	Effectif :

Axes de développement de la collectivité ou du service (impliquant une évolution des savoirs et/ou des pratiques professionnelles des agents)	Compétences nécessaires au projet du service	Formation envisagée et modalités d'apprentissage	Nb agents	Période	Priorité	Avis du supérieur hiérarchique

Signature du responsable de service :

Le guide d'entretien ci-après permet au responsable de service d'interroger l'agent afin d'appréhender les difficultés qu'il rencontre sur son poste de travail et de mesurer les écarts entre les compétences nécessaires et les compétences mobilisées.

Vous pouvez l'utiliser en totalité ou en partie.

Afin d'optimiser l'entretien, veillez à vous munir de la fiche de poste de l'agent, ainsi que de la fiche métier correspondant aux activités exercées (cf. Répertoire des Métiers Territoriaux).

1. Prise de poste

- Où en êtes-vous dans votre parcours de formation statutaire obligatoire ?
- Possédez-vous l'ensemble des habilitations requises pour le poste ?
- Y a-t-il, au regard de votre poste de travail, des domaines ou des activités que vous ne parvenez pas à réaliser ou en partie, ou qui vous posent problème ?
- Ces difficultés relèvent-elles de l'organisation du service, d'un manque de formation ou d'autres raisons ?
- Quelles sont les compétences dont vous avez prioritairement besoin ?

2. Tenue et/ou évolution du poste

- Quelles sont les activités que vous réalisez avec succès (en fonction des résultats, du temps passé, voire de la satisfaction personnelle) ?
- Rencontrez-vous des difficultés actuellement sur votre poste de travail ? Dans quels domaines et/ou quelles activités ?
- Ces difficultés relèvent-elles de l'organisation du service, des procédures, d'un manque de formation ou d'autres raisons ?
- Comment pensez-vous pouvoir remédier à ces difficultés ?
- Quelles sont les conséquences du projet du service sur votre poste de travail ? Y a-t-il des missions ou activités directement impactées ?
- Comment vous êtes-vous adapté aux évolutions en cours (ou allez-vous vous adapter aux évolutions à venir) ?
- Quelles sont les compétences dont vous avez prioritairement besoin ?
- Avez-vous des propositions de formation qui vous permettraient d'améliorer vos résultats ou votre confort de travail ?

3. Evolution de carrière

- Quel est votre objectif en terme de carrière (changer de grade, de cadre d'emplois, de filière) ?
- Etes-vous informé sur les différentes voies d'accès à ce grade et/ou métier ?
- Envisagez-vous de vous préparer à un concours ou un examen professionnel ?
- Votre inscription dépend-elle de l'obtention d'un titre ou diplôme ?
- Envisagez-vous de faire valoir votre expérience professionnelle (validation des acquis) ?
- Si vous réussissez, quel est votre projet professionnel ?

4. Evolution de métier (reconversion)

- Quelle est votre motivation à changer (lassitude, pénibilité, manque de perspectives, difficulté dans l'exécution, envie de progresser ...) ?
- Quelles nouvelles activités souhaiteriez-vous développer ?
- Y a-t-il un métier qui vous intéresse plus que d'autres ?
- Avez-vous un projet précis ?
- Comment envisagez-vous de vous préparer à ce projet ?
- Envisagez-vous de faire un bilan de compétences afin de clarifier vos motivations, votre orientation et vos possibilités d'évolution ?
- Vous êtes-vous informé sur les possibilités au sein de la collectivité, à l'extérieur ?
- Etes-vous prêt à envisager une mobilité (géographique) ?
- Quelles formations envisagez-vous afin de préparer cette évolution ?
- Comptez-vous utiliser votre DIF ?

Cette grille de recueil peut être renseignée par le chef de service suite à un entretien avec l'agent ou par le responsable de formation à partir de données transmises par le chef de service et/ou l'agent.

FI : formation intégration ; FP1E : formation professionnalisation 1° emploi ; FFTLC : formation professionnalisation tout au long de la carrière ; FPPPR : formation professionnalisation prise de poste à responsabilité.

ANNEE :	AGENT : Nom : Prénom : Fonction :		STATUT : <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C			Cadre d'emploi : Grade : Date nomination : Date titularisation :				
DIRECTION : SERVICE :										
BESOINS	Objectifs de progrès (être capable de :)	Thématique ou formation envisagée	Période, durée	Priorité	Imputation de la formation statutaire obligatoire et du DIF					Avis du supérieur hiérarchique
					FI	FP1E	FP TLC	FP PPR	DIF	
Liés à des projets de la collectivité, du service ou de l'équipe										
Liés à la prise ou tenue du poste • compétences à acquérir • compétences à développer										
Liés à une mutation sur un autre poste										
DEMANDES										
Liées à : • l'évolution professionnelle de l'agent • l'évolution personnelle (projet, carrière)	Objectifs	Formation	Période	Priorité						

Signature du responsable de service :

ANNEE :	Pôle :
Nom, prénom de l'agent :	Direction :
Intitulé du poste :	Service :
	Nom, prénom du supérieur hiérarchique :
	Fonction :

1. BILAN DES FORMATIONS DE L'ANNEE PRECEDENTE

Intitulé de la formation	Objectifs de formation	Formation suivie (oui/non)	Effets observés sur la pratique professionnelle	Besoins complémentaires ou non satisfaits	Formation non suivie Motifs

2. IDENTIFICATION DES BESOINS DE COMPETENCES

Compétences liées au poste occupé (tenue/développement) <i>(cf. Activités et compétences décrites dans la fiche de poste ou la fiche métier correspondante)</i>	Compétences de l'agent	
	A renforcer	A acquérir

3. BESOINS DE FORMATION POUR LES PROCHAINES ANNEES

Compétences visées (en fonction des évolutions du contexte)	Effets souhaités sur la pratique professionnelle	Thématique ou formation envisagée	Observations Imputation dans une catégorie de formation, usage du DIF

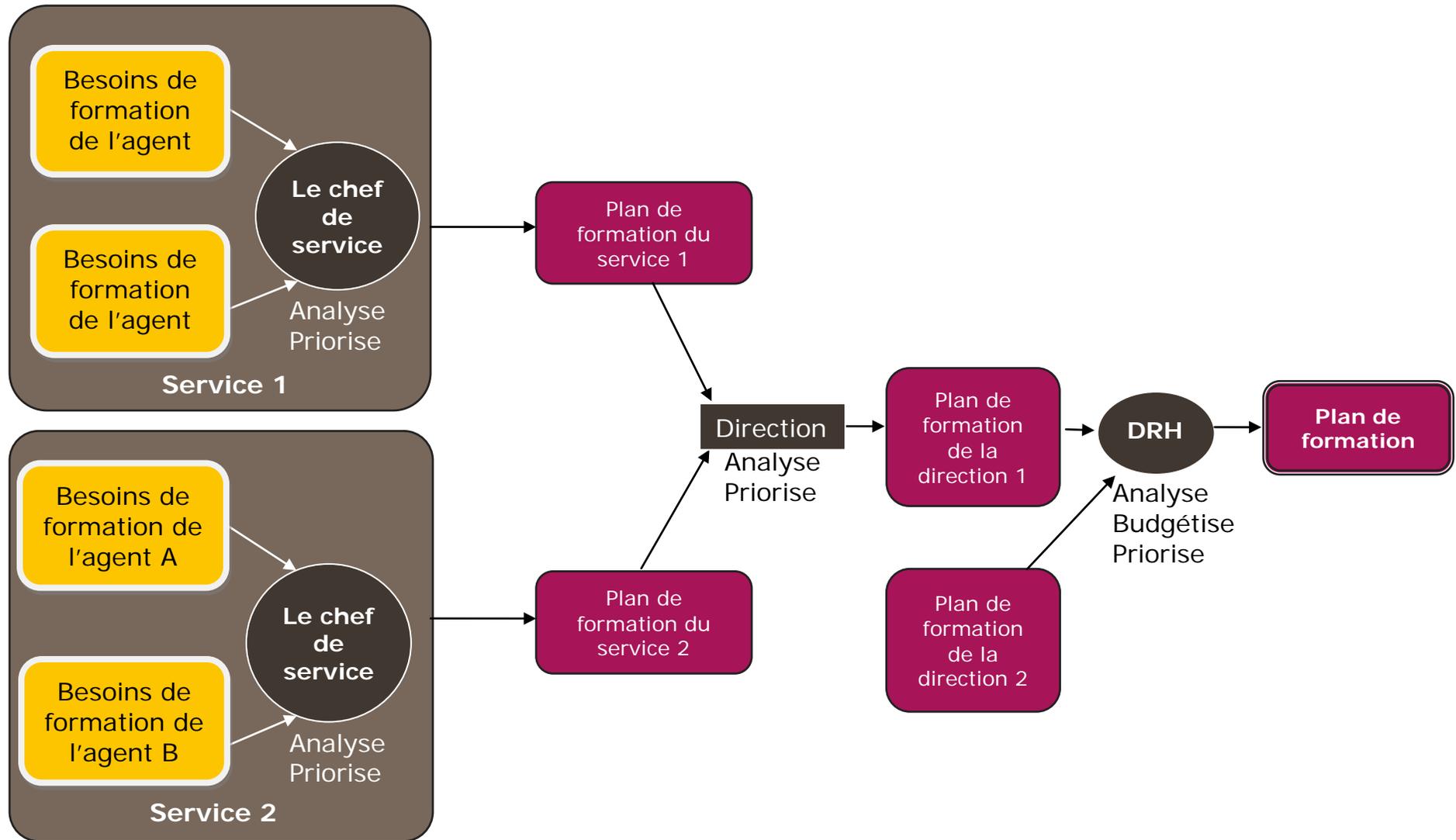
4. BESOINS DE FORMATION LIEES AU PROJET DE L'AGENT

Projet de l'agent (de carrière, d'évolution)	Compétences visées	Thématique ou formation envisagée	Observations Imputation dans une catégorie de formation, usage du DIF

Date de réalisation de l'entretien :

Signature de l'agent :

Signature du supérieur hiérarchique :



ANNEE :	Service : Direction :
Nom, prénom du responsable :	Projet du service : Effectif :

*Vous pouvez compléter cette grille de regroupement en faisant figurer les catégories d'agents, la VAE, la REP, les Bilans de compétences
 FI : formation intégration ; FP1E : formation professionnalisation 1° emploi ; FFTLC : formation professionnalisation tout au long de la carrière ;
 FPPPR : formation professionnalisation prise de poste à responsabilité.*

Nb	Thématiques de formation	Formation statutaire obligatoire				Formation obligatoire	Formation perfectionnement	Préparation concours et examens	DIF Consommé		Priorité	Budgétisation
		FI	FP 1E	FP TLC	FP PPR	Hygiène, sécurité			Nb agents	Nb H		
		Nb agents	Nb agents	Nb agents	Nb agents	Nb agents	Nb agents	Nb agents	Nb agents	Nb H		
Total												

Outil 31

REGROUPEMENT DES DEMANDES INDIVIDUELLES D'UN SERVICE

ANNEE :	Service : Direction :
Nom, prénom du responsable :	Effectif :

Vous pouvez compléter cette grille de regroupement des demandes individuelles en faisant figurer les formations de lutte contre l'illettrisme.

Agents	Cat	Grade	Métier	THEMATIQUES DE FORMATION			Outils d'accompagnement			Accès	Priorité	Budget
				Formations de perfectionnement	Formations personnelles	Préparation concours et examens	VAE	REP	BC			

Outil 32

REGROUPEMENT DES BESOINS DES SERVICES

ANNEE :	Service : Direction :
Nom, prénom du responsable :	Projet du service : Effectif :

*Vous pouvez compléter cette grille de regroupement en faisant figurer les
 FI : formation intégration ; FP1E : formation professionnalisation 1° emploi ; FFTLC : formation professionnalisation tout au long de la carrière ;
 FPPPR : formation professionnalisation prise de poste à responsabilité ; BV : bilan de compétences*

Direction Service	Thématique de formation	FORMATIONS								OUTILS ACC.			Accès		Priorité	Budget
		Statutaire obligatoire				Obligatoire	Perfection.	Person.	Prépa. concours examens	Lutte Illett.	Vae	Rep	BC	DIF		
		FI	FP 1E	FP TLC	FP PPR	Hygiène, sécurité										
		Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb agts	Nb H		
Total																

Thématique de formation	Objectifs	Actions	Durée	Prestataire	Lieu	Catégorie	effectif	service	Coût	Échéance	Priorité	DIF
1. FORMATIONS STATUTAIRES OBLIGATOIRES												
Formation d'intégration												
				CNFPT		A, B ou C						
Formation de professionnalisation au premier emploi (FPPE)												
Formation de professionnalisation tout au long de la carrière (FPTCL)												
Formation de professionnalisation suite à l'affectation à un poste à responsabilité (FPPR)												
2. FORMATIONS OBLIGATOIRES												
3. FORMATIONS DE PERFECTIONNEMENT												
4. FORMATIONS PERSONNELLES												

5. FORMATIONS DE LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME ET L'APPRENTISSAGE DE LA LANGUE FRANCAISE													
6. FORMATIONS DE PREPARATION AUX CONCOURS ET EXAMENS PROFESSIONNELS													
7. OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT													
<i>Validation des acquis de l'expérience</i>													
<i>Reconnaissance de l'expérience professionnelle</i>													
<i>Bilans de compétences</i>													
<i>Congé de formation</i>													

Vous pouvez utiliser cette trame pour organiser les contenus de votre plan de formation.

Préambule	<ul style="list-style-type: none"> • Le contexte de la collectivité : évolutions, projets, enjeux RH • Les points clés de la politique de formation • Les orientations générales du plan de formation • Les finalités du plan de formation • Le cadre et les règles de la formation (cf. la charte/le règlement de formation)
Bilan du plan de formation de l'année N – 1	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitatif : effectifs, effort formation, taux d'accès • Qualitatif : état des formations statutaires obligatoires, du DIF • Pédagogique : nombre et qualité des dispositifs et actions de formation, atteinte des objectifs de formation, évaluation des effets de la formation en situation de travail • Budget
I. LA DEMARCHE D'ELABORATION	<ul style="list-style-type: none"> • La démarche globale d'élaboration pour l'année N • Le recueil des besoins (collectifs et individuels) • Les méthodes et outils utilisés (analyse documentaire, entretiens, grilles) • Les acteurs du plan de formation (comité de pilotage ...) • La communication • Les arbitrages et le processus de validation
II. LES AXES DU PLAN DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Les axes stratégiques • Les axes opérationnels • Les axes individuels • Les objectifs de progression • Les demandes individuelles
III. LES FORMATIONS PAR AXE	<ul style="list-style-type: none"> • Les formations stratégiques (ou opérationnelles, ou individuelles) <ul style="list-style-type: none"> * Objectifs/pré-requis * Services/métiers concernés * Nombre d'agents/catégories/profils * Priorités (1, 2, 3) * Délais/contraintes/profils intervenants
IV. LES METHODES D'APPRENTISSAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Les stages en présentiel • Les stages pratiques • Les formations à distance • Le tutorat
V. LES MODALITES D'EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Les bilans de satisfaction • L'évaluation des acquis en situation de travail • L'évaluation des effets de la formation
VI. LES ACTIONS PROGRAMMEES	<ul style="list-style-type: none"> • Les formations statutaires obligatoires : <ul style="list-style-type: none"> - intégration - professionnalisation - premier emploi - tout au long de la carrière - suite à une prise de poste à responsabilité • Les formations obligatoires (Hygiène, Sécurité, Police) • Les formations de perfectionnement • Les préparations aux concours et examens professionnels • Les formations personnelles • Les formations de lutte contre l'illettrisme • Les formations exercées dans le cadre du DIF • Les bilans de compétences et Validations des Acquis de l'Expérience
VII. LE BUDGET FORMATION	

Vous pouvez compléter la structure type ci-après, notamment s'il s'agit d'un dispositif ou parcours de formation comprenant plusieurs actions ou modules.

ACTION DE FORMATION :

1. Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Eléments fondateurs de la demande (<i>projet de la collectivité, évolution de la réglementation</i>) • Problématique
2. Objet de la demande et thématique	<ul style="list-style-type: none"> • Nature de la demande • Thématique de formation
3. Objectifs attendus de l'action	<ul style="list-style-type: none"> • De progression (généraux) • De formation (pédagogiques ; intermédiaires)
4. Public concerné	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs • Services • Caractéristiques : catégories, grades, métiers, profils des agents ...
5. Contenus	Grands axes de contenus
6. Modalités pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'intervention (présentiel, distanciel, expérientiel) • Animation • Supports
7. Modalités d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode • Supports
8. Modalités d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de groupes • Lieux • Horaires • Contraintes
9. Calendrier	<ul style="list-style-type: none"> • Période ou date de mise en œuvre souhaitée
10. Modalités de réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Délai de réponse • Références dans le domaine de la formation • Référence et/ou expérience dans la FPT • Références de conduite d'actions similaires ou proches • Objectifs pédagogiques mis en œuvre pour conduire la formation • Scénario pédagogique comprenant le séquençement, les objectifs pédagogiques, le contenu de la formation, les techniques d'animation correspondantes • Modalités pédagogiques d'animation • Types de supports utilisés • Modalités d'évaluation • Détail du prix de la prestation • Durée de validité de la proposition

Le tableau ci-après propose des types de suivi avec leurs différents indicateurs. Vous pouvez le compléter en ajoutant les critères de départ ou le modifier en fonction de vos objectifs.

SUIVI BUDGETAIRE								
Indicateurs	Budget prévu	Budget consommé	Taux de respect du budget	Coût total de la formation	Coût horaire moyen	Dépenses moyennes par formés	Coût logistique	Coût horaire moyen d'un formateur
Bilan intermédiaire								
Bilan final								
SUIVI DE REALISATION								
Indicateurs	Nb H formation	Taux d'avancement du plan	Effectifs formés	Taux d'accès à la formation	Taux d'absentéisme	Taux d'assiduité	Heures formation prévues	Heures formation réalisées
Bilan intermédiaire								
Bilan final								
SUIVI DES OBLIGATIONS LEGALES								
Indicateurs	% formations obligatoires	Taux de réalisation FO obligatoires	% de formations prépa concours	% de FO statutaires	% de formation hygiène sécurité	Taux d'utilisation du DIF	% d'actions VAE et BC	Durée moyenne Formation/ agent
Bilan intermédiaire								
Bilan final								
SUIVI DE L'IMPACT DU PLAN								
Indicateurs	% de formations évaluées	% de réussite concours (après préparation)	% de réussite (formations diplômantes)	Taux satisfaction stagiaires	% de questionnaires d'évaluation complétés	Nbre de N+1 consultés après la formation	Nb bénéficiaires consultés après la formation	% d'actions demandées satisfaites
Bilan intermédiaire								
Bilan final								
SUIVI DE LA DYNAMIQUE DU PLAN								
Indicateurs	% de formations annulées	% de formation reconduites	% de nouvelles formations	% de formation internes	% de formation CNFPT	% de formation externes (organismes)	Nbre d'intervenants :	Nbre de modifications des pratiques
Bilan intermédiaire								
Bilan final								

Le tableau ci-après vous permet de suivre et comptabiliser le DIF par agent et service. Il peut être décliné sur les années suivantes et optimisé en utilisant un tableur et ses fonctionnalités (heures cumulées, heure utilisables).

Statut : T : Titulaire, NT : non titulaire.

Nom de l'agent	Temps de travail	Statut T NT	Date de recrutement	2008					2009					
				Nb Heures acquises en 2007	Heures utilisées			Nbre d'heures dispo.	Heures à utiliser		Heures utilisées			Nbre d'heures dispo.
					Nbre	Date	Catégorie Intitulé formation		Heures dispo.	Heures acquises sur 2008	Nbre	Date	Intitulé formation	
Service														
Service														

Intitulé de l'action :
Direction/ Service :

Suivi financier	Budget	• Budget prévu :			
		• Budget consommé :			
		• Ecart :			
	Coût moyen de l'heure formation :				
Gestion des pièces financières	• Bon de commande envoyé le :				
	• Respect des délais : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non				
		• Paiement effectué le :			
		• Respect des délais : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non			
Suivi administratif	Action inscrite au plan	Action reconduite	Action annulée		
	Durée	• Durée prévue :			
		• Durée réelle :			
	Calendrier	• Date de réalisation :			
		• Date prévue :			
		• Ecart (en journées) :			
	Dispositifs légaux	• Respect des normes : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non			
		• Nombre d'agents en formation :			
		• Intégration :			
		• Professionnalisation :			
		• Formations obligatoires (hygiène et sécurité, CACES...) :			
		• DIF :			
			• Autres :		
	Gestion des inscriptions	• Date d'établissement des convocations :			
• Date d'établissement des inscriptions :					
• Nécessité de relance : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non		• Date :			
• Date d'envoi à l'organisme de formation :					
• Taux de non-inscription après convocation :					
Logistique	• Réservation de salle : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non		• Date :		
	• Réservation de matériel informatique : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non				
	• Date :				
	• Reprographie : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non		• Nombre :		
	• Date :				
	• Edition des feuilles d'émargement : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non		• Date :		
• Autres :					
Nombre d'absents	Taux d'absentéisme :		Effectif du groupe :		

Le tableau ci-après permet de visualiser les différents types et temps de l'évaluation en fonction de leurs finalités. Vous pouvez le compléter et/ou le préciser en fonction de vos objectifs.

	Evaluation Satisfaction des participants	Evaluation des apprentissages	Evaluation de la transférabilité sur le poste de travail	Evaluation de l'efficacité organisationnelle du Plan de formation
Finalité	Amélioration de l'action de formation sur les plans pédagogiques et logistiques	Pédagogique : Contrôle des acquisitions Régulation de l'apprentissage Adaptation de l'enseignement	Diagnostic sur l'utilité de l'action de formation, pertinence des objectifs	Retour sur investissement pour la collectivité et/ou le service, rapport efficacité/coût
Moment	Fin de l'action de formation	Pendant et en fin de l'action de formation	Après la formation et après période de mise en application	Evaluation périodique pour les actions d'envergure et stratégiques
Référence	Le "contrat" de l'action de formation	Les objectifs pédagogiques	Les objectifs de formation	Les objectifs opérationnels de la fonction ou de la collectivité Les projets, missions de la collectivité
Objet	L'action de formation : objectifs, programme, contenus, méthodes, organisation	Les acquisitions : Connaissances, savoir faire, attitudes conformes aux objectifs pédagogiques	Effet sur la performance en situation de travail Changements observés au poste de travail	Effets sur les résultats des missions, projets
Source	L'expression des participants (faits subjectifs, impressions)	La mesure des acquis des participants	L'utilisation et/ou le transfert des acquis en situations de travail	Les indicateurs de gestion Les indicateurs de qualité
Outils	Fiche d'évaluation à chaud, questionnaire Entretien collectif non dirigé	Questionnaires à choix multiples, tests de connaissance, exercices d'application, simulations ...	Mesure directe par l'agent et/ou le responsable, observation cadrée par un évaluateur externe, enquête sur l'utilisation des acquis	Les tableaux de bord de pilotage opérationnels

3.

Annexes

LE BILAN DE COMPETENCES Son utilisation dans la Fonction Publique Territoriale

Le bilan de compétence est un outil à la disposition des agents (titulaires ou non titulaires) et/ou de l'employeur. Dans tous les cas l'accord de l'agent est nécessaire pour entreprendre un bilan.

A quoi sert-il ?

Il permet d'analyser les compétences de l'agent, ses aptitudes, ses motivations professionnelles et personnelles.

Il est le plus souvent utilisé pour définir un projet professionnel (changement de service, d'employeur ou de métier ...). Il peut aussi aider à définir un projet de formation.

Qui le réalise ?

Seuls les organismes habilités sont compétents.

Vous trouverez en annexe une liste des organismes publics de Bretagne pouvant réaliser des bilans de compétences.

De nombreux organismes privés sont également habilités (voyez avec votre responsable du personnel). N'hésitez pas à rencontrer les prestataires et à comparer leurs méthodes.

Le CNFPT ne réalise pas de bilan de compétences.

A la demande d'une collectivité, il peut toutefois aider à la rédaction du cahier des charges d'achat de la prestation.

Qui le finance ?

L'agent peut envisager d'avoir recours au bilan à titre personnel : il peut choisir de le financer personnellement ou solliciter son employeur qui est libre de sa décision.

 Si l'employeur est à l'origine du bilan, c'est lui qui financera l'opération.

Le CNFPT ne finance pas de bilan de compétences.

Il peut toutefois conseiller l'employeur sur l'achat de la prestation et la mise en place du plan d'action à la suite du bilan de compétences.

Le congé pour bilan de compétences

Que le bilan soit réalisé à l'initiative de l'agent ou de la collectivité, le congé pour bilan de compétences est un droit, pour les fonctionnaires qui comptent 10 ans de services effectifs, sous réserve des nécessités de service.

Il est de 24 heures maximum éventuellement fractionnables.

L'agent doit en faire la demande auprès de l'employeur 60 jours avant le démarrage du bilan. Ce dernier a 30 jours pour répondre.

Pendant le congé l'agent est rémunéré. Il devra certifier de la réalisation du bilan en présentant une attestation de réalisation délivrée par l'organisme qui l'a effectué.

 Chaque agent n'a droit qu'à 2 congés pour bilan dans sa carrière.

 Au moins 5 ans doivent séparer les 2 congés.

Pour information, vous pouvez également consulter le site du CNFPT :

www.bretagne.cnfpt.fr

Liste des organismes publics assurant des bilans de compétences en Bretagne

Côtes d'Armor

Organisme	Adresse	Téléphone
AFPA	12 boulevard Waldeck Rousseau 22000 SAINT-BRIEUC	02.99.61.88.31
AFPA	ZA de Saint Bugan - BP 671 Rue de Chateaubriand - 22606 LOUDEAC Cedex	02.99.66.14.14
CIBC	4 boulevard Charner - 22000 SAINT-BRIEUC	02.96.78.86.10
CIBC	Centre Pavie - 22100 DINAN	02.96.39.95.49
CIBC	10 rue Noël Donval - 22300 LANNION	02.96.46.33.20
CIBC	Place de la Gare - 22200 GUINGAMP	02.96.21.20.29
CIBC	6 boulevard de la Gare - 22606 LOUDEAC	02.96.28.61.97
CIBC	39 rue Du Val - 22400 LAMBALLE	02.96.50.07.97

Finistère

Organisme	Adresse	Téléphone
AFPA	15 rue du Petit Spernot - 29283 BREST Cedex	02.98.47.03.77
AFPA	27 rue de Saint Alor la Maison de Bois Ergue Armel - 29000 QUIMPER	02.98.64.69.20
AFPA	39 Bellevue de la Madeleine - 29600 MORLAIX	02.98.63.95.39
CIBC	16 rue de l'Eau Blanche - 29200 BREST	02.98.41.73.52
CIBC	52 avenue des Sports - 29000 QUIMPER	02.98.53.23.74

Ile et Vilaine

Organisme	Adresse	Téléphone
AFPA	3 impasse René Leherpeux - 35000 RENNES	02.99.67.41.00
AFPA	75 boulevard Gambetta – CS 61741 35417 SAINT-MALO Cedex	02.99.40.81.55
CIBC	13 rue Pasteur - 35500 VITRE	02.99.74.61.73
CIBC	34 rue Bahon Rault – CS 46902 35069 RENNES Cedex	02.99.22.63.64
CIBC	14 rue Abbé Ange Lemoine - 35600 REDON	02.99.71.17.03
CIBC	GRETA Espace Bilan 26-28 rue Georges Clémenceau 35400 SAINT-MALO	02.99.82.13.55
CIBC	Annexe de Association Tremplin 19 rue du Tribunal - 35300 FOUGERES	02.99.74.61.73

Morbihan

Organisme	Adresse	Téléphone
AFPA	13 boulevard Maréchal Joffre 56321 LORIENT Cedex	02.97.64.01.10
AFPA	Parc Pompidou 2 rue de Rohan – CP. 3438 56034 VANNES Cedex	02.97.42.58.62
CIBC	Immeuble le Forum 50 rue Braille - 56100 LORIENT	02.97.84.94.85
CIBC	25 quai du Couvent - 56300 PONTIVY	02.97.25.51.12
CIBC	17 rue Cap Jude - 56000 VANNES	02.97.54.10.58
CIBC	5 rue de la Gare - 56800 PLOERMEL	02.97.74.36.27

 De nombreux consultants privés pratiquent également les bilans de compétences. Les tarifs varient entre 1 200 et 2 000 €.

LE CONGÉ DE FORMATION PROFESSIONNELLE Son utilisation dans la Fonction Publique Territoriale

Le congé de formation professionnelle est une période pendant laquelle l'agent va être autorisé à suivre une formation – de longue durée le plus souvent – en vue de satisfaire des projets professionnels et personnels.

La durée ne peut excéder trois ans sur l'ensemble de la carrière.

 Ce congé peut être utilisé en une seule fois ou réparti au cours de la carrière.

A quoi sert-il ?

Le plus souvent, il permet à l'agent de suivre une formation en vue d'obtenir un niveau de qualification plus élevé, une qualification nouvelle ou encore de faciliter une mobilité professionnelle.

Conditions d'octroi

Pour en bénéficier le fonctionnaire doit compter au moins 3 années de service effectif (36 mois en équivalent temps plein pour un non titulaire, dont 12 mois dans la collectivité à laquelle est demandé le congé).

 Ce congé est pris à l'initiative de l'agent.

Modalités

La demande est à formuler à la collectivité 90 jours à l'avance en précisant la nature de la formation, sa durée et l'organisme dispensateur.

La collectivité dispose de 30 jours pour répondre. Le report de la demande où le rejet doivent être motivés.

L'agent devra produire une attestation de présence à l'employeur en fin de formation.

L'indemnisation de l'agent

Elle est égale à 85% du traitement brut et de l'indemnité de résidence pendant les 12 premiers mois.

(85 % du montant moyen de leurs rémunérations pour les assistants maternels et familiaux). Elle est à la charge de la collectivité employeur.

L'engagement

L'agent qui a bénéficié du congé de formation professionnelle s'engage à rester au service de la collectivité qui lui a accordé ce congé pendant une période égale au triple de celle pendant laquelle il a perçu les indemnités.

 12 mois doivent séparer les périodes de prise d'un congé de formation ou d'une action de préparation à un concours.

Pour information, vous pouvez également consulter le site du CNFPT :
www.bretagne.cnfpt.fr

LE DROIT INDIVIDUEL A LA FORMATION Son utilisation dans la Fonction Publique Territoriale

Le DIFP est un nouveau droit reconnu aux agents territoriaux, titulaires et non titulaires occupant un emploi permanent. Pour les agents à temps partiel, ce droit est calculé au prorata du temps de travail.

 Il est effectif à partir du 21 février 2008.

 Les 20 heures ne seront acquises, pour un agent à temps complet, qu'à compter d'une année de travail révolue.

Comment s'exerce-t-il ?

Tout agent bénéficie d'un droit individuel à la formation professionnelle de **20 heures de formation par an**, cumulables sur 6 ans dans la limite de 120 heures.

Ce droit s'exerce **à l'initiative de l'agent en accord avec l'employeur**, soit en totalité, soit en partie sur le temps de travail.

Cette voie d'accès à la formation rend l'agent acteur de son parcours professionnel.

Le DIF peut être **anticipé** pour une durée cumulée maximum de 120 heures, à partir du **1^{er} janvier 2009**. Une **convention** doit être signée entre l'agent et la collectivité employeur imposant un engagement à servir pour une durée équivalente à l'anticipation.

En cas de départ avant terme résultant de son fait, l'agent est tenu de rembourser les frais correspondant. En cas de mutation ou détachement, la collectivité d'accueil peut se substituer à l'agent pour ce remboursement.

Quelles formations peut-on demander dans le cadre du DIF ?

- Les formations de perfectionnement ;
- Les formations de préparation aux concours et examens professionnels ;
- Les formations de Lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française (si elles ont une utilité professionnelle) ;
- Les formations personnelles à caractère professionnel (si elles ont une utilité professionnelle) ;
- Les demandes des agents relevant de formations qualifiantes diplômantes ou certifiantes, de courte durée ;
- Les formations de préparation aux concours et examens professionnels.

Quelles sont les obligations de l'employeur ?

L'employeur est tenu **d'informer annuellement** les agents du total des droits qu'ils ont acquis au titre du DIF.

Lorsque le fonctionnaire prend l'initiative de faire valoir son DIF, l'autorité territoriale dispose d'un délai de 2 mois pour lui notifier sa réponse. L'absence de réponse au terme de ce délai vaut acceptation.

Le choix de l'action est formalisé dans une **convention** passée entre l'agent et la collectivité employeur.

Ces formations doivent être inscrites dans **le plan de formation**. Les frais sont à la charge de la collectivité employeur.

En cas de désaccord, deux années de suite entre l'agent et sa collectivité, cet agent a une priorité d'accès aux actions de formation équivalentes organisées par le CNFPT.

 L'absence de plan de formation ne prive pas les agents de leur DIF. L'accord de la collectivité sur la demande de DIF est néanmoins indispensable.

 Le CTP est consulté sur les modalités de mise en œuvre du DIF.

Quelle est la rémunération de l'agent ?

La rémunération de l'agent varie si le DIF a lieu pendant ou en dehors du temps de travail.

Le salaire habituel est maintenu lorsque la formation a lieu pendant le temps de travail.

Le salarié bénéficie **d'une allocation formation** lorsque la formation s'effectue en dehors du temps de travail.

Pour information, vous pouvez également consulter le site du CNFPT :
www.bretagne.cnfpt.fr

LE LIVRET INDIVIDUEL DE FORMATION Son utilisation dans la Fonction Publique Territoriale

Chaque agent territorial reçoit de sa collectivité un Livret Individuel de Formation, qui rempli et tenu à jour par l'agent lui-même, l'accompagne tout au long de sa vie professionnelle.

Qui en bénéficie ?

Tout agent nommé pour la première fois dans un emploi permanent, qu'il soit titulaire ou non, se voit remettre par son employeur un exemplaire de ce livret.

Pour les agents déjà en poste, l'employeur dispose d'un délai de 6 mois depuis la parution du décret d'application du 22 août 2008 pour leur remettre un Livret Individuel de Formation.

L'agent est propriétaire de son livret. Il le complète tout au long de sa carrière et joint en annexe la copie de ses diplômes, de ses titres et de toute attestation prouvant qu'il a suivi les formations qu'il a indiquées dans son livret.

Quelles informations l'agent peut-il recenser ?

- Les diplômes et titres obtenus au cours du cursus de formation initiale ;
- Les certifications à finalité professionnelle délivrées sous forme de diplôme, de titre ou de certificat de qualification, obtenues dans le cadre de la formation continue ou de la VAE.
- Les actions de formation suivies au titre de la formation professionnelle ;
- Les bilans de compétences et les actions de VAE ;
- Les actions de tutorat ;
- Les expériences professionnelles ;
- Les emplois tenus et les connaissances, compétences et aptitudes professionnelles mises en œuvre dans le cadre de ces emplois.

Quand l'agent peut-il communiquer son livret ?

L'agent peut en particulier communiquer son livret à l'occasion :

- de l'appréciation de sa valeur professionnelle et de ses acquis de l'expérience professionnelle en vue de son inscription sur une liste d'aptitude au titre de la promotion interne ou sur un tableau annuel d'avancement au titre de l'avancement de grade ;
- d'une demande de mutation ou de détachement ;
- d'une demande de dispense de la durée des formations d'intégration ou de professionnalisation.

 Le CNFPT propose un LIF type sur la plate forme de services Espace Pro. Les collectivités peuvent télécharger les brochures s'y rapportant.

 Pour créer leur livret, les agents doivent ouvrir un compte personnel en choisissant leur code d'accès. Ils doivent également disposer d'un code d'autorisation à créer un livret. Celui-ci leur est remis par leur collectivité ou établissement employeur.

Pour information, vous pouvez également consulter le site du CNFPT :
www.bretagne.cnfpt.fr / espace pro

LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME ET POUR L'APPRENTISSAGE DE LA LANGUE FRANÇAISE dans la Fonction Publique Territoriale

Illettrisme, analphabétisme, apprentissage de la langue française : trois problèmes différents

Un adulte qui n'a jamais été scolarisé doit tout apprendre. Il est en situation d'alphabétisation.

Un nouvel arrivant non francophone doit apprendre le français. Il apprend une nouvelle langue, c'est le français langue étrangère.

Une personne, dite en situation d'illettrisme a fréquenté l'école. Divers obstacles l'ont empêchée d'acquérir, ou l'ont amenée, à perdre les savoirs minimaux requis dans la vie professionnelle, sociale, culturelle et personnelle. Il s'agit de réapprendre, de renouer avec les formations de base : on parle alors de lutte contre l'illettrisme.

Le saviez-vous ?

Une personne sur 10 en France n'arrive pas à communiquer par écrit, 57 % des personnes en situation d'illettrisme sont en situation professionnelle et 14 % des agents occupant des emplois d'exécution dans la fonction publique sont en grave difficulté dans la maîtrise de l'écrit.

On estime aujourd'hui que 7 % des accidents du travail en France sont directement liés à des situations d'illettrisme, tous secteurs d'activité confondus.

Quels sont les enjeux ?

Gagner du terrain dans la lutte contre l'illettrisme, c'est améliorer l'efficacité du service public tout en contribuant au développement personnel des agents.

Les exigences des usagers et de l'environnement évoluent : développement de la qualité du service et du travail en équipe, polyvalence des postes de plus en plus tournés vers l'accueil et le dialogue avec les usagers, importance des règles d'hygiène et de sécurité, demande de forte réactivité ...

La mise en œuvre de toutes ces compétences suppose de la part de chaque agent la maîtrise des savoirs fondamentaux : lire et écrire de façon à être comprise, s'exprimer, comprendre : notes d'information, messages divers, consignes, bons de commande, maîtrise d'évolutions techniques et organisationnelles, connaissance des procédures internes ...

Mais aussi savoir :

- se repérer : lire des plans, des schémas techniques, des plannings ;
- calculer : des quantités, des distances, des dosages, des tarifs, des pourcentages ;
- raisonner : comprendre rapidement, agir dans le bon ordre, anticiper les tâches, planifier son travail ...

Ces savoirs fondamentaux sont également incontournables pour entrer dans le système de la formation professionnelle et exercer sa citoyenneté.

 Tous les acteurs de la collectivité ont un rôle à jouer dans la lutte contre l'illettrisme : élus, cadres dirigeants, cadres de proximité, services ressources humaines, agents ...

Quel accompagnement ?

La délégation Bretagne du CNFPT propose à partir de 2009 un dispositif de sensibilisation et de formation destiné à l'encadrement et aux services ressources humaines.

Pour information, vous pouvez également consulter le site du CNFPT :
www.bretagne.cnfpt.fr

LA RECONNAISSANCE DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE dans les concours de la Fonction Publique Territoriale

A quoi sert-elle ?

Elle vise à permettre l'accès aux concours externes de la fonction publique territoriale, à ceux qui ne seraient pas titulaires du diplôme requis mais :

- titulaires d'un autre diplôme de même niveau ;
- titulaires d'un diplôme de niveau inférieur ;
- non titulaires de diplôme mais possédant une expérience professionnelle, dans des activités salariées ou non salariées, exercées de façon continue ou non, relevant de la même catégorie socio-professionnelle que celle à laquelle donne accès le concours.

Dans le cas où l'expérience professionnelle est mise en avant, elle doit avoir été d'une durée équivalente à 3 ans à temps plein continue ou non (2 ans s'il s'agit d'un diplôme de niveau immédiatement inférieur).

Qui concerne-t-elle ?

Les candidats aux concours externes - exclusivement - qu'ils soient contractuels ou titulaires de la fonction publique territoriale, ou d'une autre fonction publique, ou externes à la Fonction Publique.

🔔 Elle ne concerne pas :

- les candidats aux concours internes ou de 3ème voie. Ils doivent justifier d'une durée de services publics pour les premiers ou d'une expérience professionnelle dans le privé pour les seconds.
- les candidats aux examens professionnels. Ils doivent justifier d'une certaine ancienneté et parfois un niveau d'échelon dans un grade.

🔔 Elle ne dispense pas des épreuves du concours.

Pour information, vous pouvez également consulter le site du CNFPT :
www.bretagne.cnfpt.fr

Reconnaissance de l'Expérience Professionnelle en matière de Concours (REP Concours)

Conditions générales pour en bénéficier : Activité salariée ou non, exercée de façon continue ou non, équivalente à 3 ans à temps plein sur un emploi relevant du domaine d'activité ou de la même catégorie socioprofessionnelle que les professions auxquelles le concours visé donne accès.

Textes : décret n° 2007-196 du 13 février 2007.

I – Concours à diplômes généralistes (niveau d'études requis III, IV, V, ... - voir ci -dessous)				
Organisateur du concours	Types de REP	Demande	Dossier	Décision
CNFPT CDG Collectivité	Demandes d'équivalence pour expérience professionnelle en complément ou absence de diplôme français. → instruites par les organisateurs des concours.	Gérée au moment de l'inscription au concours.	Dans dossier d'inscription au concours.	Favorable ou défavorable pour le concours.

II – Concours à diplômes <u>spécifiques</u> (diplôme ou liste précise – voir ci- dessous)				
Organisateur du concours	Types de REP	Demande	Dossier	Décision
CNFPT CDG Collectivité	Demandes d'équivalence pour expérience professionnelle en complément ou absence de diplôme français. instruites au CNFPT par la commission d'équivalence de diplôme du CNFPT.	Peut-être faite à tout moment. La commission a son propre calendrier indépendant du calendrier des concours.	Dossier spécifique à se procurer au CNFPT ou à la DGCL.	Favorable : vaut une fois pour toute et pour tout concours de même niveau de la fonction publique. Défavorable : vaut aussi pour les concours de même niveau de la fonction publique. La demande d'équivalence peut être renouvelée après un an.
	Equivalence des titres et diplômes étrangers Demandes d'équivalence pour expérience professionnelle en complément de diplômes étrangers. instruites par la DGCL (direction générale des collectivités locales), bureau FP1, secrétariat de la commission des équivalences de diplômes.			

1 La REP pour les concours à diplômes généralistes (chapitre II du décret du 13 février 2007)

Les concours concernés sont ceux qui requièrent des diplômes ou titres fonctionnant un niveau d'études, relevant d'une formation générale ou de plusieurs spécialités de formation.

Il s'agit des concours suivants :

Filière	Concours	Niveau de diplôme requis	Autorité organisatrice du concours
Administrative	Administrateur	Niveau II	CNFPT
	Attaché	Niveau II	CNFPT
	Rédacteur	Niveau IV	CDG
	Adjoint administratif 1 ^{re} classe	Niveau V	CDG ou coll.
Culturelle	Conservateur du patrimoine	Niveau II	CNFPT
	Conservateur des bibliothèques	Niveau II	CNFPT
	Attaché de conservation du patrimoine	Niveau II	CNFPT
	Bibliothécaire	Niveau II	CNFPT
	Assistant de conservation du patrimoine et des bibliothèques	Niveau IV	CNFPT
Technique	Adjoint du patrimoine 1 ^{re} classe	Niveau V	CDG ou coll.
	Technicien supérieur	Niveau III technico-professionnel	CDG
	Contrôleur de travaux	Niveau IV	CNFPT
Sportive	Agent de maîtrise	2 niveaux V technico-professionnels	CDG ou coll.
	Conseiller des activités physiques et sportives	Niveau II	CNFPT
Police municipale	Directeur de police municipale	Niveau II	CNFPT
	Chef de service de police municipale	Niveau IV	CNFPT
	Agent de police municipale	Niveau V	CDG ou coll.
	Garde-champêtre	Niveau V	CDG ou coll.
Sapeurs-pompiers professionnels	Sapeurs-pompiers professionnels non officiers	Niveau V	SDIS

Pour ces concours, la REP est examinée directement par l'autorité organisatrice du concours.

2 La REP pour les concours à diplômes spécifiques (chapitre III du décret du 13 février 2007)

Les concours concernés sont ceux ouverts aux candidats titulaires d'un diplôme ou titre spécifique portant sur une spécialité de formation précise.

Il s'agit des concours suivants :

Filière	Concours	Autorité organisatrice du concours
Culturelle	Directeur d'établissement d'enseignement artistique	CNFPT
	Professeur d'enseignement artistique	CNFPT
	Assistant spécialisé d'enseignement artistique	CNFPT
	Assistant d'enseignement artistique	CNFPT
	Assistant qualifié de conservation du patrimoine et des bibliothèques	CNFPT
Technique	Ingénieur en chef	CNFPT
	Ingénieur	CNFPT
	Adjoint technique 1 ^{re} classe	CDG ou coll.
	Adjoint technique des établissements d'enseignement	CDG ou coll.
	Assistant socio-éducatif	CDG ou coll.
Sociale, médico-sociale, médico-technique	Educateur de jeunes enfants	CDG ou coll.
	Moniteur-éducateur	CDG ou coll.
	Rééducateur	CDG ou coll.
	Assistant médico-technique	CDG ou coll.
	Agents spécialisés des écoles maternelles	CDG ou coll.
Animation	Animateur	CDG
	Adjoint d'animation	CDG ou coll.
Sportive	Educateur des activités physiques et sportives	CNFPT

Pour ces concours, la REP est examinée par une commission.

LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE Son utilisation dans la Fonction Publique Territoriale

La VAE est un outil à la disposition des agents (titulaires ou non) et/ou de l'employeur. Dans tous les cas l'accord de l'agent est nécessaire pour entreprendre une VAE.

A quoi sert-elle ?

Elle permet d'obtenir un diplôme, un titre professionnel ou un certificat de qualification inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), en prenant en compte des compétences acquises par l'expérience.

 Elle ne permet pas d'obtenir un examen ni un concours donnant accès à un cadre d'emplois de la Fonction Publique Territoriale.

Quelle est l'expérience prise en compte ?

L'ensemble de l'expérience en lien direct avec le diplôme visé qu'elle soit issue d'une activité salariée, non salariée ou bénévole, exercée en continu ou non, pendant une durée totale cumulée de 3 ans.

Qui finance ?

La VAE est gratuite. C'est l'aide à la rédaction du livret des acquis et de l'expérience (livret 2) qui donne lieu à un accompagnement payant (fourchette entre 500 et 1.000 euros). Si la démarche est à l'initiative de la collectivité, c'est elle qui finance l'accompagnement. Si la démarche est à l'initiative de l'agent, il peut solliciter son employeur pour une prise en charge financière. En cas de refus, l'agent devra financer seul l'accompagnement. Le CNFPT ne finance pas l'accompagnement à la VAE (sauf dispositifs spécifiques dans le cadre de politiques nationales).

Qui réalise les démarches de VAE ?

C'est l'autorité habilitée à délivrer le diplôme par la voie traditionnelle qui le délivre par la voie de la validation des acquis et de l'expérience (cf. liste au verso). Il convient donc de repérer dans un premier temps, le diplôme que l'on souhaite valider, et de s'assurer ensuite, de l'adéquation de son expérience au référentiel du diplôme.

Comment s'orienter vers un diplôme, une certification ?

- Votre direction des ressources humaines, ou du personnel, peut vous aider dans votre démarche : elle peut aussi en cas de besoin consulter la délégation régionale du CNFPT.
- Des points conseils sont mis à disposition de tous sur le territoire breton.(www.gref-bretagne.com)
- Les certificateurs sont également à votre disposition pour vous aider dans la démarche de recevabilité.

Le congé pour validation des acquis

Que la VAE soit entreprise par l'agent seul ou à la demande de son employeur, elle donne droit à un congé de 24 heures maximum, qui peut être fractionné. Il est octroyé sous réserve des nécessités de service, la date peut être différée.

La demande de congé doit préciser le diplôme ou la certification visée, les dates, la nature et la durée des actions permettant la validation, ainsi que le nom du certificateur et des intervenants. Pendant ce congé le fonctionnaire est rémunéré. Il devra attester de la réalisation de la VAE en présentant une attestation délivrée par l'organisme accompagnateur.

Pour information, vous pouvez également consulter le site du GREF :
www.gref-bretagne.com

Adresses des organismes certificateurs en Bretagne

<p style="text-align: center;">Ministère de l'agriculture et de la pêche</p> <p>Les certifications Plus de 100 diplômes accessibles par la VAE : CAPA, BEPA, BPA, BAC pro, BP, BTA, BTSa, CS.</p> <p>Les contacts Service Régional de Formation et de Développement de la Direction Régionale de l'Agriculture et des Forêts - Cité de l'agriculture - 15, avenue de Cucillé - 35047 RENNES CEDEX 9 Tel : 02 99 28 22 50 / Fax : 02 99 28 22 59 www.draf.bretagne.agriculture.gouv.fr</p>	<p style="text-align: center;">Ministère de la culture et de la communication</p> <p>Les certifications L'ensemble des titres et diplômes délivrés au nom du Ministère de la Culture et de la Communication et par les établissements placés sous sa tutelle, hormis les diplômes d'architecte.</p> <p>Les contacts Direction Régionale des Affaires Culturelles 6, rue du Chapitre - CS 24405 - 35044 RENNES CEDEX Tel : 02 99 29 67 67 - Fax : 02 99 29 67 99 www.culture.gouv.fr</p>
<p style="text-align: center;">Universités</p> <p>Les certifications Les diplômes de l'enseignement supérieur : DUT, licence, master. <i>Attention : certains diplômes peuvent être exclus du champ de la VAE.</i></p> <p>Les contacts SFC - Bureau REVA Rennes 1 Tel : 02 23 23 39 50 Rennes 2 Tel : 02 99 14 20 38 UBS Lorient Tel : 02 97 87 11 30 UBO Brest Tel : 02 98 01 73 60 ou 02 98 01 80 94 www.vae.univ-bretagne.fr</p>	<p style="text-align: center;">Ministère des affaires maritimes</p> <p>Les certifications Titres professionnels maritimes Titres du service pont Titres du service machine Secteurs de la navigation : - à la pêche maritime, - aux cultures marines, - de commerce, - de la plaisance professionnelle.</p> <p>Les contacts DDAM Côtes d'Armor Tel : 02 96 68 30 70 Finistère Tel : 02 98 64 96 40 Ille-et-Vilaine Tel : 02 99 40 68 30 Morbihan Tel : 02 97 37 16 22 www.mer.gouv.fr</p>
<p style="text-align: center;">CNAM</p> <p>Les certifications Tous les diplômes du CNAM sont accessibles par la VAE. Les diplômes composés d'unités de valeur (UV), proposés par le CNAM sont découpés en cycles de formations (A ou BAC+2, B ou BAC+4, C ou BAC+5).</p> <p>Les contacts CNAM Bretagne - Zoopole Fort Morel 2, rue Rostand - BP 57 - 22440 PLOUFRAGAN Tel : 0820 200 119 www.cnam-bretagne.fr</p>	<p style="text-align: center;">Chambres de métiers et de l'artisanat</p> <p>Les certifications CTM, BTM, BTMS, BM, BMS, BCCEA.</p> <p>Les contacts Chambre de Métiers et de l'Artisanat Dinan Tel : 02 96 39 03 38 St-Brieuc Tel : 02 96 76 50 00 Quimper Tel : 02 98 76 46 57 Rennes Tel : 02 99 65 32 26 Vannes Tel : 02 97 63 95 10 www.crma-bretagne.fr</p>
<p style="text-align: center;">Ministère du travail</p> <p>Les certifications Près de 300 titres professionnels, de niveau V à II. Sont éligibles à la VAE les titres professionnels ayant fait l'objet d'un arrêté pris par le Ministre.</p> <p>Les contacts DDTEFP www.travail.gouv.fr SOP et centres de l'AFPA www.afpa.fr</p>	<p style="text-align: center;">Ministère de l'éducation nationale</p> <p>Les certifications Plus de 700 diplômes accessibles par la VAE : CAP, BEP, BAC pro, BAC technologique, BT, BP, BTS, Diplômes des métiers d'Arts.</p> <p>Les contacts GIP FAR Service VAE 6, rue Kléber - 35000 RENNES Tel : 02 99 25 11 77 Fax : 02 99 25 11 90 greta-bretagne.ac-rennes.fr</p>
<p style="text-align: center;">Ministère de la jeunesse et des sports</p> <p>Les certifications BAPAAAT, BEATEP, BEES 1°, BEES 2°, BEES 3°, BPJEPS, DESJEPS.</p> <p>Les contacts DRDJS Tel : 02 23 48 24 55 DDJS Côtes d'Armor Tel : 02 96 78 61 62 Finistère Tel : 02 98 64 99 00 Morbihan Tel : 02 97 46 29 29 www.mjsbretagne.jeunesse-sports.gouv.fr</p>	<p style="text-align: center;">Chambres de commerce et d'industrie</p> <p>Les certifications Titre de l'ESLI, Chef de cuisine, Technicien conseil en commercialisation des vins, Titre de l'EGC, Titre de l'IFV, Titre de l'IPC, Titre de l'ECD, Responsable point de vente produits de la mer, Technicien supérieur en commercialisation des produits de la mer, Technicien supérieur en gestion commerciale, Employé polyvalent d'étage, Technicien supérieur en exploitation hôtelière, Assistante de direction PME/PMI.</p> <p>Les contacts CCI - Services Formation Côtes d'Armor Tel : 02 96 75 11 40 Finistère Tel : 02 98 30 45 87 Ille-et-Vilaine Tel : 02 99 05 45 13 Morbihan Tel : 02 97 01 24 70 www.bretagne.cci.fr</p>
<p style="text-align: center;">Ministère de la santé et des affaires sociales</p> <p>Les certifications A terme, tous les titres et diplômes du secteur sanitaire, social et médico-social devraient être accessibles par la VAE. Seuls ceux qui visent un emploi réglementé pourront être soumis à des conditions particulières.</p> <p>Les contacts CNASEA - Délégation VAE Service recevabilité Tel : 0 810 017 710 DRASS Services des professions sociales - Tel : 02 99 35 29 51 Services des professions paramédicales - Tel : 02 99 35 29 54 Info métiers : 0 825 042 042 (0,15 euros TTC/mn) www.bretagne.sante.gouv.fr</p>	<p style="text-align: center;">Chambres de commerce et d'industrie</p> <p>Les certifications Titre de l'ESLI, Chef de cuisine, Technicien conseil en commercialisation des vins, Titre de l'EGC, Titre de l'IFV, Titre de l'IPC, Titre de l'ECD, Responsable point de vente produits de la mer, Technicien supérieur en commercialisation des produits de la mer, Technicien supérieur en gestion commerciale, Employé polyvalent d'étage, Technicien supérieur en exploitation hôtelière, Assistante de direction PME/PMI.</p> <p>Les contacts CCI - Services Formation Côtes d'Armor Tel : 02 96 75 11 40 Finistère Tel : 02 98 30 45 87 Ille-et-Vilaine Tel : 02 99 05 45 13 Morbihan Tel : 02 97 01 24 70 www.bretagne.cci.fr</p>

4.

Lexique

Ce lexique a été élaboré dans un souci de clarification des notions et concepts-clés communément utilisés en ingénierie de formation et plus largement dans le champ de la gestion des ressources humaines. Il n'a pas vocation à être exhaustif.

Il s'appuie sur différentes sources : Afnor, Afpa, Cereq, Cafoc et emprunte aux lexiques produits par la Direction de la Formation du Cnfpt.

Il a pour objectif, au-delà des remarques que l'on peut émettre concernant certaines formulations, de proposer un langage commun, indispensable pour :

- la compréhension et l'appropriation des termes utilisés ;**
- leur utilisation dans le cadre de la démarche plan de formation ;**
- la formalisation du plan de formation.**

ACCOMPAGNEMENT DU STAGIAIRE

Aide pédagogique, dispensée par un **formateur** ou un **tuteur** à un stagiaire tout au long du parcours de formation. Elle est destinée à faciliter l'appropriation des connaissances et éventuellement le transfert en situation de travail.

ADAPTATION PROFESSIONNELLE

Ajustement des **capacités** et des **compétences** aux modifications ou aux nouvelles exigences que le contexte professionnel impose. Les formations dites **d'adaptation** visent à permettre cet ajustement.

ACQUIS

Ensemble des **savoirs** et **savoir-faire** dont une personne manifeste la maîtrise dans une activité professionnelle, sociale ou de formation. Les acquis exigés pour suivre une formation constituent les **pré-requis**.

ACTION DE FORMATION

Processus mis en œuvre dans un temps déterminé pour permettre d'atteindre les **objectifs pédagogiques** de la formation.

ACTIVITE

C'est un **ensemble cohérent** d'actions ou tâches finalisées, identifiées, organisé selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la réalisation ou à la transformation d'un produit, d'une prestation ou d'un service. L'activité constitue une réponse à la question : « que fait concrètement cet agent ? »

ACTIVITE PRINCIPALE

Il s'agit des **activités communes** à l'ensemble des situations de travail regroupées dans l'emploi-type. Les activités principales constituent le cœur de l'emploi.

ALLOCATION FORMATION

Dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation), l'agent bénéficie d'une **allocation formation** lorsque l'action s'effectue **en dehors du temps de travail**.

ALPHABÉTISATION

Processus pédagogique qui a pour objet d'apprendre aux individus analphabètes à lire, à écrire, compter et communiquer.

ALTERNANCE

La **formation en alternance** repose sur l'interaction entre activité de production sur le lieu de travail et activité en centre de formation. Elle se caractérise par au moins deux pôles de formation, une succession équilibrée de périodes de formation sur chacun des pôles et une pédagogie construite sur l'interactivité des capacités acquises dans chacun des pôles. Elle repose sur un contrat entre **l'apprenant** et les responsables des lieux de production et de formation.

ANALPHABETISME

État qui concerne toute personne, non scolarisée, incapable de lire et d'écrire, en le comprenant, un exposé simple et bref de faits en rapport avec la vie quotidienne. Cette personne est alors en situation d'**alphabétisation**.

ANALYSE DE LA DEMANDE (DE FORMATION)

Au regard des objectifs poursuivis par le demandeur, opération consistant à examiner la pertinence d'un **projet de formation**.

APPEL D'OFFRES

Mode de consultation, sur la base d'un cahier des charges, résultant d'un avis public à la concurrence tel que prévu par le Code des marchés publics.

APPRENANT

Personne engagée dans un processus d'acquisition ou de perfectionnement des connaissances et de leur mise en œuvre.

APPRENTISSAGE

Ensemble d'**activités** qui permet à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances théoriques et pratiques, ou de développer des **aptitudes**.

APTITUDE

Capacité **supposée** à exercer une **activité**, tâche à accomplir, emploi à occuper, connaissance à acquérir.

APPLICATION PRATIQUE

Mise en œuvre d'un **savoir**, d'un modèle théorique, d'une méthode ou d'une technique dans une situation réelle ou simulée.

ATELIER PÉDAGOGIQUE PERSONNALISÉ (A.P.P.)

Un atelier pédagogique personnalisé est une structure (ou une organisation) qui :

- assure des **actions de formation** de courte durée portant sur des contenus de culture générale et d'apprentissage technologique de base ;
- répond de façon **permanente, individualisée** et **contractuelle** aux demandes de formation émanant d'un public diversifié engagé dans la réalisation d'un **projet professionnel et social** et qui a la volonté d'effectuer un travail personnel de formation ;
- développe auprès des utilisateurs une pédagogie personnalisée.

Le recours aux APP est une voie privilégiée dans la lutte contre l'illettrisme.

AUTO-EVALUATION

Évaluation d'un individu ou d'un groupe par lui-même au moyen de critères choisis ou imposés, déjà élaborés par lui ou par un tiers indépendant.

AUTOFORMATION

Systeme pédagogique permettant à un individu de se former seul, à son rythme, en utilisant des ressources pédagogiques adaptées.

BESOIN DE FORMATION

Identification d'un écart susceptible d'être réduit par la formation entre les **compétences** d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues.

BILAN DE COMPETENCES

Il permet de réaliser l'analyse des compétences professionnelles et personnelles, des aptitudes et motivations de l'agent en vue d'un projet professionnel ou de formation.

Le congé pour bilan de compétences ne peut excéder 24 heures.

Les organismes prestataires de bilans de compétences doivent être titulaires d'une habilitation et figurer sur une liste communiquée au Préfet de région.

BILAN DE STAGE

Il s'agit du recueil des représentations des stagiaires à l'issue de la formation sur celle-ci, et permettant de mesurer leur **degré de satisfaction**.

BILAN SOCIAL

Rapport établi au moins tous les deux ans par l'autorité territoriale, sur l'état de la collectivité, de l'établissement ou du service auprès duquel il a été créé, indiquant les moyens budgétaires et en personnel dont dispose cette collectivité, cet établissement ou ce service. Il dresse notamment le bilan des **actions de formation**. Ce rapport est présenté au comité technique paritaire.

Une partie de ce document est obligatoirement transmise au Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale ; l'ensemble des bilans est analysé par l'Observatoire du Cnftpt et donne lieu à un rapport global de la situation et à un débat national. (cf. 5° édition des Bilans Sociaux le 19/12/08 – www.cnfpt.fr/Observatoire)

CAHIER DES CHARGES DE FORMATION

Document contractuel exprimant les **besoins de formation** et les **contraintes** d'un demandeur. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour permettre aux organismes de formation de formuler une proposition en vue d'atteindre les objectifs présentés par le demandeur.

Il constitue le descriptif de chaque action de formation prévue au plan de formation. Il comporte :

- les résultats attendus de la formation;
- les critères qui permettent de veiller à la cohérence de son déroulement;
- les moyens qui seront mis en œuvre pour assurer son déroulement.

C'est sur la base du cahier des charges que les formateurs élaborent le programme pédagogique de l'action de formation.

CAPACITE

Ensemble de dispositions et d'**acquis** constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression « être capable de »

La capacité représente une possibilité de réussite et de mise en œuvre de **compétences** dans l'accomplissement d'une activité.

CENTRE DE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

Lieu réel ou virtuel rassemblant des moyens pédagogiques diversifiés, à disposition de l'apprenant en libre accès ou avec l'aide d'un formateur.

Placé au cœur d'un dispositif pédagogique, il est une aide à **l'autoformation** et permet de privilégier la rencontre de différents acteurs de la formation (apprenants, formateurs, hiérarchie).

CERTIFICATION

Procédure par laquelle une tierce partie donne une **assurance écrite** qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.

CERTIFICATION DE LA QUALITE

La certification est la reconnaissance officielle du système **d'assurance-qualité** d'un organisme de formation. Elle est donnée périodiquement par des instances indépendantes sur la base d'audit de conformité de l'organisme de formation à un **référentiel** construit sur un système de normes.

*Les normes **AFNOR** certifient essentiellement le **service rendu**, tandis que les normes **ISO 9000** certifient aussi la prestation mais principalement l'organisme de formation lui-même.*

CERTIFICATION DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE

Validation écrite mise en place par une branche professionnelle. Elle donne lieu à la délivrance d'un titre qui atteste la maîtrise de capacités et d'aptitudes requises pour exercer un emploi ou un métier. Le certificat de qualification professionnelle peut donner lieu à **homologation**.

CERTIFICATION DES ACQUIS DE LA FORMATION

Procédure définissant les conditions de la délivrance d'un certificat qui valide les acquis d'une formation.

CHARTRE DE FORMATION

Document de référence qui décrit les **valeurs** de la collectivité en matière de formation et ses grands principes de mise en œuvre. La charte résume en quelques idées forces la culture formation de la collectivité. Elle permet à chaque acteur de s'engager en respectant une certaine éthique professionnelle.

COMITE DE PILOTAGE

Instance, composée de membres représentatifs et ayant pouvoir de décision dans le déroulement du projet (plan de formation).

Il **décide** du lancement d'un projet, des **orientations** et priorités, des **ajustements** à faire et de l'**évaluation** du projet.

Il est **informé** du déroulement à chaque étape et **valide** les propositions du groupe projet.

On distingue généralement un comité de pilotage **stratégique** (fonction de décision) et un comité de pilotage **technique** (fonction de réalisation). Le chef de projet se situe à l'interface de l'une et l'autre instance.

COMPETENCE

Il s'agit d'une **combinaison** de :

- **savoirs**, ou connaissances **théoriques** ;
- **savoir-faire**, ou savoirs **techniques**, résultats de la pratique et de l'expérience ;
- **qualités** personnelles, présentes dans toute situation de travail et/ou de vie.

La compétence n'est pas directement observable, on l'appréhende par **déduction** à partir des activités. Elle est **dynamique** et s'inscrit dans un **processus de développement** constant. Elle est toujours **capacité à agir** dans une situation donnée.

COMPETENCE TRANSFERABLE

Il s'agit de **savoirs** pouvant être mis en œuvre dans **différentes situations** de travail, soit dans :

- le même emploi, au sein d'une structure différente (transférabilité forte)
- un emploi différent comportant des activités similaires (transférabilité moyenne)
- un champ professionnel différent comportant des activités communes ou proches mais nécessitant l'acquisition de savoirs complémentaires (reconversion).

CONGE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Il s'agit d'un **congé rémunéré, accepté par l'employeur**, qui permet à tout agent (titulaire et non titulaire) de suivre à son initiative une formation dispensée en cours de carrière.

Cette possibilité permet de bénéficier :

- de décharges partielles de service ;
- de formations dont la durée ne peut excéder trois ans pour l'ensemble de la carrière (titulaires) et de trois mois ou 300 heures (non titulaires).

Ce congé peut être utilisé en une seule fois ou réparti au cours de la carrière.

CONTRÔLE DES CONNAISSANCES

Vérification de l'acquisition de *savoirs*. Ce contrôle peut être oral, écrit ou pratique.

Ce type de contrôle a principalement ses applications dans les préparations aux concours.

CONVENTION DE FORMATION

Contrat conclu au minimum entre un employeur et un **prestataire de formation** externe pour assurer une formation. La convention peut être de droit public ou de droit privé. Elle fixe précisément les modalités d'exécution du dispositif ou de l'action de formation sur le plan juridique, financier et pédagogique.

Dans la Fonction Publique Territoriale, il s'agit d'un acte administratif soumis au contrôle de légalité.

CYCLE PROFESSIONNEL

Cursus de formation constitué d'un ensemble **cohérent** de modules qui vise à l'acquisition des capacités nécessaires à l'exercice d'un **métier** (stratégique ou prioritaire).

Le cycle est ponctué d'**évaluations** régulières qui permettent de s'assurer de l'appropriation progressive des capacités. Il fait l'objet d'une **évaluation finale** sous forme d'un rapport ou d'un projet d'application soutenu devant un jury constitué de professionnels qualifiés. Il permet la délivrance d'un **certificat de formation professionnelle** attestant les compétences acquises.

DEMANDE DE FORMATION

Elle est exprimée par l'agent, voire par la hiérarchie.

DIAGNOSTIC

Mise en évidence de points forts et de points faibles à partir d'éléments observables en référence aux objectifs du demandeur ou au projet.

DIDACTICIEL

Logiciel à finalité formative, généralement utilisé dans le cadre de **l'auto-formation**.

DISPOSITIF DE FORMATION

Ensemble finalisé d'objectifs et de moyens humains, pédagogiques et financiers coordonnés visant, dans un environnement spécifique, à produire des compétences et/ou à faire acquérir des savoirs à un **public** déterminé et à en apprécier les résultats.

DROIT INDIVIDUEL A LA FORMATION

Il s'agit d'un nouveau droit et d'une nouvelle voie d'accès à la formation. La loi sur la Fonction publique territoriale du 19 février 2007 précise qu'il s'agit d'un droit individuel à la formation professionnelle pour tous les agents occupant un emploi permanent à temps plein, à temps partiel ou à temps non complet. Il donne droit à un crédit de 20 h de formation par an, soit 120 h sur 6 ans.

Il est conditionné à l'accord de l'employeur et peut concerner différentes catégories d'actions.

Il est inscrit au plan de formation.

EMPLOI

L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'**activités communes**, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.

On distingue des emplois :

- **porteurs** : dont les besoins en ressources ou effectifs sont en forte croissance ;
- **non porteurs** : dont les besoins en ressources ou effectifs sont en forte décroissance ;
- **sensibles** : sujets à de fortes transformations en termes de missions, activités, compétences. L'emploi sensible représente un risque fort d'inadaptation à terme.

EMPLOYABILITE

Capacité d'un salarié ou agent à conserver ou obtenir un emploi dans sa fonction ou une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau.

La gestion de l'employabilité suppose de prendre en compte :

- les emplois de demain (émergents) ;
- ses compétences et capacités d'adaptation ;
- les moyens de formation et d'acquisition de compétences ;
- les opportunités de carrière et de mobilité ;
- ses aptitudes à la mobilité géographique ou fonctionnelle.

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Il s'agit d'un entretien, généralement annuel, entre un agent et son supérieur hiérarchique direct.

Il comporte généralement deux temps :

- bilan de l'année passée (réalisation des objectifs, tenue du poste...)
- objectifs de l'année à venir.

Il s'agit d'évaluer la manière dont est tenu le poste et non l'agent en tant qu'individu.

Il est utile de se référer à des fiches de postes décrivant les activités et les compétences attendues pour conduire l'entretien objectivement.

ETUDE DE CAS

Technique pédagogique consistant à proposer à un apprenant tous les éléments d'un problème réel, généralement complexe, dont l'étude doit déboucher sur un diagnostic et/ou sur une décision. Ce type de technique permet l'acquisition de connaissances et de capacités dans un contexte proche de la réalité socioprofessionnelle.

ÉVALUATION PEDAGOGIQUE

Action d'apprécier, à l'aide de **critères** et d'**indicateurs** définis préalablement, l'atteinte des **objectifs pédagogiques et de formation** d'une action de formation. Cette évaluation intervient à l'**issue** de l'action de formation.

ÉVALUATION DES RESULTATS DE LA FORMATION

Elle vise à vérifier en **situation de travail** les **compétences** recherchées réellement mises en œuvre suite à la formation. Elle intervient six mois au moins **après** la formation.

ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION

Il vise à vérifier les effets (modernisation du service) au regard des objectifs d'évolution de la collectivité ou de l'agent (gain de productivité, optimisation de la qualité de service ...) ou de l'agent.

FAMILLE PROFESSIONNELLE

Regroupement d'un ensemble de métiers présentant des domaines d'activité communs selon deux critères : **technicité** dominante et **culture socioprofessionnelle**.

FICHE DE POSTE

La fiche de poste décrit la situation de travail concrète d'un agent : la mission qui lui est confiée, le niveau de responsabilité, les activités qui doivent être réalisées, les compétences requises, les risques inhérents au métier exercé. Lorsqu'il existe des entretiens individuels, la fiche de poste peut-être complétée par les objectifs et les moyens donnés à l'agent pour atteindre ses objectifs.

FICHE METIER

La fiche métier décrit la situation travail concrète de plusieurs agents occupant des postes dont les activités sont similaires et/ou proches. Elle décrit l'environnement du métier, les activités principales et les compétences mobilisées. L'ensemble des fiches sont regroupées par familles professionnelles au sein d'un répertoire métiers.

FONCTION

Il s'agit d'un ensemble **d'activités** qui, dans une organisation, concourt à la même finalité. La fonction a un caractère collectif, elle finalise l'activité individuelle.

FORMATEUR

Personne exerçant une activité reconnue de formation, qui comporte une part de face à face pédagogique et une part de préparation, de recherche et de formation personnelles, au service du transfert des **savoirs** et des **savoir-faire**.

FORMATION-ACTION

Méthode alliant **apprentissage et production** basée sur la résolution de cas réels par un groupe d'apprenants en interaction.

FORMATION OUVERTE A DISTANCE (FOAD)

Système de formation conçu pour permettre à des individus de se former, sans se déplacer, dans un lieu de formation et sans la présence physique d'un formateur.

FORMATION QUALIFIANTE

Itinéraire organisé d'acquisitions de **savoirs** et de **capacités professionnelles**. Il comporte des **évaluations** intermédiaires et débouche sur une **validation des acquis**.

FORMATION D'INTEGRATION

Elle vise à faciliter l'intégration des fonctionnaires territoriaux par l'acquisition de connaissances relatives à l'environnement territorial dans lequel s'exercent leurs missions... Elle porte notamment sur le fonctionnement et l'organisation des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, les services publics locaux et le déroulement des carrières des fonctionnaires territoriaux.

Sa durée est de 5 jours. Elle doit être réalisée dans l'année de la nomination.

FORMATION DE PROFESSIONNALISATION

Est dispensée aux fonctionnaires de toutes catégories pour permettre leur adaptation à l'emploi et le maintien à niveau de leurs compétences.

Elle se décline **au premier emploi, tout au long de la carrière**, suite à l'affectation sur un **poste à responsabilité**.

FORMATION DE PERFECTIONNEMENT

Permet de développer, en cours de carrière, les compétences des fonctionnaires et d'en acquérir de nouvelles.

FORMATION PERSONNELLE

Elle permet la réalisation de projets professionnels ou personnels. Elle repose sur quatre types de congés :

- la disponibilité pour effectuer des études ou des recherches ;
- le congé de formation professionnelle ;
- le congé pour bilan de compétences ;
- le congé pour validation des acquis de l'expérience.

FORMATION DE PREPARATION AUX CONCOURS ET EXAMENS PROFESSIONNELS

Elle permet à l'agent de se préparer à passer les épreuves d'un concours ou d'un examen professionnel.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Fonction qui consiste à concevoir, planifier, coordonner, mettre en œuvre et contrôler l'ensemble des processus, outils et décisions visant à l'utilisation optimale du personnel dans une organisation.

Elle s'applique à recruter, affecter et rémunérer le personnel, à évaluer et favoriser le développement des **compétences** individuelles et collectives, et à favoriser la motivation des salariés.

GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES (GPEC)

La gestion prévisionnelle prend en compte à la fois l'évolution des **effectifs** (nombre d'agents, démographie, départs en retraite, pyramide des âges ...) et l'évolution des **métiers** (activités, compétences, qualification ...).

La démarche a pour objectifs :

- de déterminer la **politique** d'emploi de la collectivité ou de l'organisation territoriale par rapport à une structure d'emplois actuelle et une structure **prévisionnelle** à moyen ou long terme ;
- de développer une **mobilité** professionnelle horizontale et verticale par proximité de compétences et prise en compte des qualifications;
- d'adapter les **compétences** des agents par rapport aux évolutions des missions de la collectivité et de son environnement ;
- de favoriser une **organisation** du travail, elle-même génératrice de compétences.

HOMOLOGATION

Procédure de **validation** d'ordre réglementaire d'un titre ou d'un diplôme de l'enseignement technologique. Cette homologation est prononcée après avis d'une commission interministérielle. (Commission Technique d'Homologation CTH).

L'homologation fait référence à un **niveau de formation** selon une nomenclature interministérielle.

ILLETTRISME

Une personne dite en situation d'illettrisme, a fréquenté l'école. Divers obstacles l'ont empêchée d'acquérir ou l'ont amenée à perdre les savoirs minimaux requis dans la vie professionnelle, sociale, culturelle et personnelle. Il s'agit de réapprendre, de renouer avec les formations de base : on parle alors de **lutte contre l'illettrisme**.

INDIVIDUALISATION DE LA FORMATION

Mode d'organisation de la formation visant la mise en œuvre d'une démarche **personnalisée** de formation. Elle met à la disposition de l'apprenant l'ensemble des ressources et des moyens pédagogiques nécessaires à son **parcours individuel de formation** et à ses situations d'apprentissage. Elle prend en compte ses **acquis**, ses objectifs, son rythme.

INGÉNIERIE DE FORMATION

Ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de **dispositifs de formation** pour atteindre efficacement l'objectif fixé.

L'ingénierie de la formation peut comprendre l'analyse de la demande, des besoins de formation, le diagnostic, la conception du projet formatif, les moyens mis en œuvre, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation.

INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

Fonction d'étude, de conception et d'adaptation des méthodes et/ou des moyens pédagogiques visant à produire des ensembles cohérents de **séquences** pédagogiques. Elle s'appuie sur un **cahier des charges**.

ITINÉRAIRE (DE FORMATION)

Il s'agit d'un ensemble de modules de formation dont l'objectif est l'acquisition des compétences clés nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une fonction ou à la mise en œuvre d'une politique publique. Un itinéraire ne mène pas à la qualification. Il permet une souplesse d'usage, liée à un **usage individualisé** de l'itinéraire.

LIVRET INDIVIDUEL DE FORMATION

Il permet de **capitaliser** les éléments relatifs au parcours de formation et aux bilans de compétences effectués par l'agent. Il permet également de lister les expériences **professionnelles** et **extra professionnelles**.

Il est mis à disposition de tout agent occupant un emploi permanent et reste la propriété de l'agent qui peut le compléter tout au long de sa carrière.

Le Cnfpf met à disposition des collectivités un livret, sous forme numérisée et/ou papier.

LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME

Nouvelle catégorie d'action reconnue par la loi du 19/02/07. Les formations peuvent être accessibles par le DIF dans la mesure où elles ont une utilité professionnelle.

MÉMENTO DE FORMATION

Il s'agit d'une présentation **conviviale et simplifiée** du règlement formation destinée aux agents. Il leur permet de trouver facilement des réponses claires sur les possibilités d'accès à la formation dans leur collectivité (dispositifs, modalités pratiques, circuits à respecter...). Il est souvent remis aux agents lors de leur recrutement.

MÉTIER

Regroupement d'emplois liés entre eux par une même technicité, présentant un noyau dur commun **d'activités** requérant des **compétences proches**.

MISE A NIVEAU

Action de formation qui a pour objet de permettre à toute personne d'atteindre le niveau nécessaire pour suivre une action de formation déterminée.

MISSION

Il s'agit des **attributions** essentielles du poste et de la contribution de celui-ci au sein de la collectivité aux missions de service public.

MOBILITE

C'est le fait pour un agent, au cours de sa carrière, d'**évoluer** professionnellement, soit de façon **verticale** (promotion) ou **horizontale** (changement de filière, de cadre d'emplois à un niveau équivalent). La mobilité peut être interne ou externe, choisie ou contrainte et nécessite dans ce cas d'être accompagnée.

On parle également de « navigation professionnelle ».

MODALITES PEDAGOGIQUES

Il s'agit des différents modes d'intervention dans le champ de la pédagogie :

- **présentielle** : stage, atelier de perfectionnement, séminaire, conférence ;
- **distancielle** : auto-formation, e-formation, e-learning ;
- **expérientielle** : formation intégrée au poste de travail, tutorat, réseaux professionnels, participation à des projets collectifs, situations apprenantes.

MODULE DE FORMATION

Unité faisant partie d'un **parcours de formation**. Défini par un **objectif de formation**, des **objectifs pédagogiques**, des **pré-requis**, une durée et un contenu, le module s'intègre dans un ensemble cohérent et concourt à l'objectif final de la formation.

NIVEAU DE FORMATION

Position **hiérarchisée** d'un diplôme, d'un titre homologué ou d'une formation dans une nomenclature. La nomenclature européenne se décline du niveau 1 (Bac + 4) au niveau 6 (absence de formation au-delà de la fin de la scolarité obligatoire).

OBJECTIFS D'EVOLUTION

Il s'agit de **perspectives** à long terme, après constat et analyse de la situation. Les objectifs d'évolution s'expriment en termes de **résultats**. Ils sont formulés par la hiérarchie.

OBJECTIFS DE FORMATION

Les objectifs de formation expriment le comportement **professionnel** (compétence(s) à acquérir, à améliorer ou à entretenir) attendu en fin de formation, et que l'agent met en œuvre dans une situation de travail.

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Il s'agit des **capacités** que les formés doivent avoir acquis au terme de l'action de formation, définis par le formateur à partir d'objectifs de formation. L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation et à évaluer les capacités acquises.

PARCOURS INDIVIDUEL DE PROFESSIONNALISATION

Parcours suivi par un agent en vue de progresser au sein de son métier ou d'évoluer vers un nouvel emploi. Il est **personnalisé**, adapté au profil et compétences de l'agent qui le suit.

PARCOURS TYPE DE PROFESSIONNALISATION

Parcours standard proposé par une collectivité à ses agents en vue de leur permettre de **progresser** au sein de leur métier ou d'évoluer vers un nouveau métier. Un parcours standard comprend :

- un positionnement en amont ;
- une formation, e-formation ou formation en situation de travail ;
- une évaluation en aval pouvant donner lieu à une validation des acquis, voire une certification.

PLAN DE FORMATION

Le plan de formation, annuel ou pluri annuel, est un **document de synthèse** et de **référence** pour tous les acteurs. Il met en forme les différents documents préparatoires issus des étapes précédentes : diagnostic des compétences, analyse des besoins collectifs et individuels, orientations et priorités, arbitrages.

Il s'agit d'un document finalisé, **cohérent et ordonné**, permettant de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée.

Il recense et hiérarchise les **actions de formation**, outils et dispositifs.

POLITIQUE DE FORMATION

La **politique de formation** est définie au plus haut niveau de la collectivité, généralement dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Elle est logiquement articulée à la politique globale de la collectivité, à ses projets et ses objectifs d'évolution. La formation est un **investissement** dont on attend un **retour**, c'est-à-dire un ensemble d'effets sur les agents et la collectivité.

Les effets attendus par la collectivité s'expriment en termes de **développement des compétences**, de gain de productivité, de meilleure organisation du travail, de communication, de mobilité, d'amélioration de la qualité du service, etc...

POSITIONNEMENT (EN FORMATION)

Processus permettant à une personne de repérer son point d'entrée dans une formation et d'individualiser son **parcours de formation**. Le positionnement est appréhendé à partir de **tests**. Il s'agit d'épreuves strictement définies, dans leurs conditions d'application et dans leurs modes d'évaluation, pour situer un agent par rapport à un **référentiel**.

POSTE DE TRAVAIL

Correspond à une **situation individuelle** de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, activités, mission effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée.

PROFESSIONNALISATION

La finalité de la professionnalisation est **l'acquisition de compétences** nouvelles, reconnues et transférables par tous moyens d'apprentissage, formels et informels afin de permettre le maintien dans l'emploi ou la mobilité professionnelle.

La professionnalisation ne se réduit donc pas à la formation qui en est une des composantes.

PROFIL DE POSTE

Descriptif de **l'environnement** du poste, des missions, **activités** et **compétences** requises pour occuper le poste dans le cadre d'un recrutement. Le profil de poste peut servir de base à l'élaboration ultérieure de la fiche de poste.

PROGRAMME DE FORMATION

Descriptif écrit et détaillé des contenus de formation planifiés. Il respecte une progression pédagogique liée aux **objectifs de formation** à atteindre.

PROJET

Il s'agit d'une démarche **spécifique**, qui permet de **structurer** méthodiquement et progressivement une **réalité à venir**. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer **une réponse au besoin** d'un **utilisateur**. Il implique un **début** et une **fin** déterminés, un **objectif** à atteindre, des **actions** à entreprendre, des **ressources** à gérer et des **livrables** à produire. Il comporte des **incertitudes** et des **risques** et nécessite un pilotage par un chef de projet.

PROJET PROFESSIONNEL

Formalisation d'une **évolution souhaitée** par un individu de la situation professionnelle qu'il envisage. Elle peut indiquer les moyens et modalités nécessaires à la réalisation du projet.

PROJET DE FORMATION

Au sens **individuel** : processus d'acquisition de savoirs mettant en jeu des mécanismes *d'apprentissage* visant à transmettre au formé le contenu d'un programme de formation par étapes structurées, logiques, ordonnées et progressives en fonction **d'objectifs pédagogiques**.

Au sens **collectif** : processus organisé d'élaboration et de réalisation d'un **dispositif de formation** propre à une organisation donnée visant à définir et structurer les apports de la formation à la mise en œuvre des projets plus globaux de cette organisation.

PROSPECTIVE

Interrogation sur les futurs **possibles** à un horizon de **moyen** ou **long terme**. Il s'agit d'une réflexion sur les actions à mener pour anticiper les évolutions déterminantes pour l'avenir. Elle intègre le poids des déterminismes du passé et la confrontation des projets des acteurs.

PUBLIC

Groupe social, catégorie professionnelle ou ensemble d'agents concernés ou impliqués par un projet, un dispositif ou une **action de formation**.

QUALIFICATION PROFESSIONNELLE

Association des **aptitudes**, des **connaissances**, des **qualifications** (diplôme, titre) et de **l'expérience** acquises qui permettent d'exercer une profession ou un métier déterminé.

QUALITE

Manière d'être, de se comporter.

La qualité permet au sujet en situation de **mobiliser** savoirs et savoir-faire.

RECLASSEMENT

Le reclassement fait suite à un avis d'inaptitude professionnelle émis par le médecin du travail (ou médecin de prévention). Il se traduit soit par un changement de grade et/ou de cadre d'emplois, une affectation sans changement de grade sur un poste ou une fonction compatible avec l'état de santé, une adaptation des conditions de travail sur le poste, une retraite pour invalidité en cas d'inaptitude médicale à tout poste, voire un licenciement.

Le Cnfpf accompagne le reclassement des catégories A +, à travers notamment la Bourse de l'Emploi.

RECONNAISSANCE DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

La REP suppose une **demande de l'agent**. Elle prend en compte les formations antérieures, l'expérience professionnelle. Elle permet une dispense de diplôme pour un concours externe ou une formation obligatoire.

La responsabilité en est confiée au Cnfpt en matière de formation et au Cnfpt ou au Cdg en matière d'accès aux concours.

RECONVERSION

Il s'agit d'un changement professionnel vers un métier proche ou éloigné du métier d'origine. On parle de reconversion volontaire, liée à un projet professionnel ou subie dans le cadre d'un licenciement.

REFERENTIEL

Résultat d'une **démarche** d'analyse des situations de travail, qui permet de dresser, à un certain moment, un **inventaire** des activités et de leurs évolutions, un inventaire des compétences liées à ces activités, un inventaire des emplois.

REFERENTIEL D'EMPLOI

Il situe l'emploi repéré dans son **environnement**. Il définit la mission et le contenu de l'emploi en termes **d'activités principales**. Il précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les **voies d'accès**, voire les évolutions possibles.

REFERENTIEL D'ACTIVITES

Il décrit et positionne les **activités**, les actions et les opérations actuelles et éventuellement futures, liées à l'exercice de l'emploi.

REFERENTIEL DE CERTIFICATION

Il définit, pour chacun des modules composant le cursus ou cycle de formation, la nature et l'étendue des **compétences professionnelles certifiées** dans la qualification proposée ainsi que les modalités d'évaluation des acquis professionnels. Il énonce les **indicateurs** de correction et/ou de certification à partir desquels les compétences sont jugées acquises, suite aux actions de formation ou à une validation des acquis de l'expérience professionnelle.

REFERENTIEL DE COMPETENCES

Il résulte de l'analyse des activités, il décrit les compétences requises pour réaliser ces activités

Les compétences sont **regroupées** par catégories : savoirs, savoir-faire et qualités, et **hiérarchisées** par domaines : savoir-faire technique, savoir-faire relationnel.

REFERENTIEL D'EVALUATION

Référentiel indiquant pour chaque **objectif de formation**, les objectifs pédagogiques qui seront évalués, les **indicateurs** d'évaluation et les **critères** de mesure de l'atteinte des objectifs pédagogiques.

REFERENTIEL DE FORMATION

Il s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il définit **l'ingénierie pédagogique** : programme, système, objectifs de formation, objectifs pédagogiques, contenus, modalités d'évaluation de l'atteinte des objectifs.

REGLEMENT DE FORMATION

Document de référence, spécifique à la collectivité, qui permet de d'informer sur la **politique de formation** de la collectivité, de **clarifier** et **définir**, dans et pour la collectivité, les différentes **règles** (globales et locales) dans lesquelles s'inscrivent les droits et les obligations relatifs à la formation.

Il rassemble l'ensemble des dispositions, renseignements et conditions d'exercice de la formation dans la Fonction Publique Territoriale. Il apporte des réponses à des questions qui ne figurent pas dans les textes de loi concernant les choix de mise en œuvre de la politique de formation.

SAVOIR

Il s'agit de l'ensemble des **connaissances théoriques**, généralement acquises par l'éducation formelle (enseignement, formation). On distingue trois types de savoirs :

- **généraux** : relatifs à de grands domaines de connaissances, ils servent à comprendre les phénomènes ;
- **spécifiques** : relatifs à un secteur professionnel (espaces verts, bibliothèque, comptabilité publique ...)
- **socioprofessionnels** : liés au **contexte** du travail, ils concernent généralement des normes, codes, procédures appliqués dans la collectivité et/ou le service.

SAVOIR-FAIRE

Il est issu de l'expérience et concerne la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique.

On distingue généralement les savoir-faire :

- **techniques** : relatifs à une technicité, ils permettent concrètement d'agir et de produire dans une situation donnée ;
- **relationnels** : relatif aux relations avec autrui, ils permettent de coopérer efficacement dans une situation donnée.

SEQUENCE

Un module ou un stage peut se décomposer en séquences, visant un ou plusieurs **objectifs pédagogiques**.

SITUATION DE TRAVAIL

Il s'agit de l'ensemble des **conditions** organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle, sans identification à une structure et/ou une organisation donnée.

STAGE

Unité de formation **autonome** définie par un **objectif de formation**, des objectifs pédagogiques, des pré-requis, une durée et un contenu.

SUIVI DE FORMATION

Action de s'assurer du bon **déroulement de la prestation** de formation, éventuellement jusqu'au transfert de capacités en situation de travail. Elle comprend les suivis pédagogique, administratif et financier.

SUIVI PÉDAGOGIQUE

Accompagnement du ou des stagiaires ayant pour but de faciliter les acquisitions et de s'en assurer.

TACHE

La tâche s'inscrit dans un **enchaînement chronologique** d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité. Les tâches sont constitutives d'une **activité**.

TEMPS DE TRAVAIL

Le temps de travail se répartit entre jours ouvrés et jours ouvrables :

- **jours ouvrés** : les 5 jours habituels de travail, du lundi au vendredi en général, sauf si un service est fermé le lundi et ouvert le samedi, dans ce cas les jours ouvrés vont du mardi au samedi. *Congé et temps de travail se calculent sur la base des jours ouvrés.*
- **jours ouvrables** : les 6 jours où on peut être amené à travailler, sauf dimanche et jours fériés.
- **le hors temps de travail** se réfère à l'horaire de travail de l'agent, qu'il soit à temps complet (ETP), non complet ou partiel. *En dehors de son temps de travail, l'agent peut être en congé ou en récupération.*

TUTEUR

Personne chargée d'**encadrer**, de **former**, d'**accompagner** une personne durant sa période de formation dans la collectivité.

TUTORAT

Il s'agit d'un ensemble de moyens humains et organisationnels qu'une organisation met en œuvre, pour intégrer et former **en situation de travail** un ou plusieurs apprenants. Il accompagne deux processus : la **socialisation** professionnelle et la construction de **compétences**, individuelles et collectives, que seules les situations de travail peuvent produire.

VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

La Validation des Acquis de l'Expérience, en faisant reconnaître son **expérience professionnelle et/ou personnelle**, est la possibilité d'obtenir tout ou partie de :

- un diplôme ;
- un titre ;
- un Certificat de Qualification Professionnelle (enregistré au Répertoire National de la Certification Professionnelle / RNCP).

Elle est instruite par l'autorité qui délivre habituellement le titre ou le diplôme