



Centre de gestion
de Seine-et-Marne
Fonction Publique Territoriale



LE BESOIN EN FORMATION

Fiche pratique - Emploi territorial

FICHE PRATIQUE :

LE BESOIN EN FORMATION

Préambule et rappel réglementaire

La formation dans la fonction publique est un droit et une obligation.

L'article 7 de la loi de 1984 modifié par l'article 164 de la loi du 27 janvier 2017 stipule que « Les régions, les départements, communes et établissements publics ... établissent un plan de formation annuel ou pluriannuel, qui détermine le programme d'actions de formations prévues en application des 1°, 2°, 3° et 5° de l'article 1er ». Les actions « CPF » doivent être inscrites dans le plan de formation. Le plan de formation est transmis à la délégation compétente du CNFPT (article 7). Le plan de formation est soumis à l'avis du CT (art 33).

Les lois et décrets de 2007 et 2008 définissent les catégories de la formation des agents de la fonction publique territoriale. Ce sont les formations :

- d'intégration et de professionnalisation (au premier emploi, tout au long de la vie, de prise de poste à responsabilité),
- de perfectionnement,
- de préparation aux concours et examens,
- de formation personnelle suivie à l'initiative de l'agent,
- de lutte contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française
- les formations destinées à mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

Seules les trois premières catégories doivent obligatoirement figurer dans le plan, les autres peuvent y être indiquées.

Cette fiche pratique a pour objectif d'aider tout directeur, responsable des ressources humaines, responsable formation à définir une politique formation et donc un besoin de formation au sein de sa structure.

Définition et terminologie

En amont de la définition d'un besoin de formation, il convient de revenir sur différentes terminologies et outils utilisés dans la gestion des ressources humaines et plus particulièrement sur la fonction formation.

La politique formation traduit les orientations de l'autorité territoriale en matière de développement de compétences des agents par l'acquisition de connaissances nouvelles. Elle doit répondre à trois finalités :

- A la prise de poste, elle permet aux agents nouvellement recrutés de se professionnaliser aux missions qu'ils vont exercer (par exemple itinéraire de formation auprès du CNFPT).
- A court terme, elle permet de **consolider l'existant** (par exemple perfectionnement des compétences des agents des espaces verts...).
- A moyen terme, elle **accompagne et facilite les changements** (par exemple accompagner un projet de réorganisation, un changement de logiciel métier...).
- A plus long terme, la politique formation permet de **préparer l'avenir** (par exemple la prévention des risques liés à la pénibilité d'un métier).

Différents outils permettent de mettre en œuvre la politique formation de la collectivité ou de l'établissement :

- La note de cadrage : il s'agit d'un document traduisant la politique de formation, de donner les axes de formation et les priorités qui seront données en matière de formation au cours de la période de validité du plan de formation.
- Le plan de formation : il est la traduction opérationnelle de la politique formation. Il regroupe toutes les demandes de formation collectives ou individuelles par axe de formation. Il peut être annuel ou pluri-annuel (3 ans avec une révision annuelle), il s'agit d'un document « vivant ». Il permet de prioriser les actions de formation qui seront programmées en fonction du budget qui sera alloué à la formation. Le plan de formation doit être présenté au comité technique et transmis au CNFPT.

Une compétence est l'ensemble des savoirs (connaissances de base ou complémentaires), des savoirs faire (habilités techniques) et des savoirs être (compétences relationnelles) qu'une personne maîtrise ou peut être amenée à maîtriser pour occuper pleinement un poste de travail.

Le recueil des besoins : moyens et outils

Le recueil des besoins en formation de la collectivité ou de l'établissement est nécessaire à la construction du plan de formation. Il existe plusieurs types de recueil de besoin en formation.

1. Le besoin collectif

Le besoin collectif en formation peut émerger :

- D'un besoin de service (réorganisation, nouveau logiciel métiers par exemple) ;
- D'une problématique métier (changement de réglementation...) ;
- D'une nouvelle mission ou d'une évolution réglementaire (la gestion des PACS, dématérialisation des marchés publics) ;
- D'un choix politique (reprise en régie de tâches qui étaient jusqu'à présent confiées à des prestataires...).

En fonction des besoins de la collectivité, une programmation pluriannuelle peut être organisée afin de permettre aux agents d'acquérir les diverses compétences nécessaires à l'exécution de leurs missions. Le plan de formation est un document vivant qui doit permettre à la collectivité de s'adapter, de répondre et de s'ajuster aux évolutions réglementaires, à l'expression d'un nouveau besoin.

2. Le besoin individuel

Si le besoin collectif permet de répondre à une problématique formation commune à plusieurs agents ou plusieurs services. Il est toutefois nécessaire de prendre en compte les besoins individuels des agents qui représentent la majorité des besoins exprimés. Deux temps forts au cours de l'année permettent aux services ressources humaines, aux encadrants et aux agents d'échanger sur les besoins en formation :

a. L'entretien professionnel (CREP)

L'entretien professionnel est un rendez-vous annuel entre l'encadrant et son collaborateur. Il permet d'échanger sur l'activité de l'année qui vient de s'écouler, de faire un point sur les objectifs professionnels de l'année et de fixer ceux pour l'année à venir. Lors de cette rencontre, il convient de consacrer un temps d'échange sur les besoins en formation de l'agent.

L'analyse des comptes rendu d'entretien professionnel des agents de la collectivité ou établissement permettra d'alimenter le plan de formation. Toutefois, on constate qu'en raison du planning de réalisation des entretiens professionnels, l'analyse qui en découle est souvent intégrée au plan de formation l'année suivante.

b. L'entretien de formation

En dehors de l'entretien professionnel annuel, des temps d'échange sont recommandés entre les agents, les encadrants et/ou le service ressources humaines. En fonction de l'évolution des missions attribuées à l'agent, des évolutions réglementaires ou des projets de service qui seraient mis en œuvre tout au long de l'année et qui n'auraient pas été pris en compte dans le plan de formation de la collectivité ou établissement, des besoins en formation peuvent émerger.

c. La demande formalisée de formation

L'agent après avoir échangé avec son responsable hiérarchique peut formaliser une demande de formation. Celle-ci est transmise après validation du supérieur hiérarchique aux service ressources humaines qui l'étudiera et y apportera une réponse.

L'analyse d'un besoin de formation individuel.

La formation est un outil, un moyen et une ressource mis à disposition des agents. Avant d'accorder une demande de formation individuelle, il convient d'étudier le besoin. Pour ce faire, il peut être nécessaire d'étudier la situation de l'agent, son parcours professionnel, son historique de formation, la mise en application des connaissances acquises. Il faudra également comparer l'investissement demandé par la formation (la pertinence, les objectifs et les apports) par rapport aux résultats attendus au sein de la collectivité. La formation ne sera pas forcément le meilleur moyen d'atteindre l'objectif visé.

La formation est-elle le seul moyen de développer une compétence ?

En fonction de la situation de chaque agent, la formation ne sera pas forcément le meilleur moyen de développer des connaissances qui aboutiront à une nouvelle compétence.

Avant de répondre à une demande de formation d'un agent, il faut étudier la situation individuelle de celui-ci et la corrélation de la demande avec le besoin de la collectivité.

L'apport d'une formation ne correspond pas forcément aux besoins de l'agent et de la collectivité dans l'exercice de la mission confiée. Un stage au sein d'un service peut être une opportunité pour l'agent de mieux appréhender le contour de la mission et d'acquérir les connaissances de base nécessaires à sa mise en œuvre.

Des ateliers d'échanges de pratique peuvent également permettre aux agents d'accroître leurs niveaux d'expertise et ainsi de se créer un réseau.

Le projet de reconversion professionnelle

Dans ce cas d'espèce, il faut étudier la différence entre le niveau de maîtrise minimum nécessaire pour occuper le nouveau poste (initiation, perfectionnement, expertise) au niveau des compétences acquises au cours du parcours de l'agent. Pour chaque situation individuelle un parcours de formation devra être créé et planifié. Le parcours pourra prendre la forme de plusieurs stages auprès du CNFPT ou d'autres organismes de formation permettant l'appropriation d'apports théoriques. Des périodes de mise en situation au sein de services de la collectivité ou en dehors de la collectivité pourront être organisées afin d'acquérir des compétences pratiques.

En fonction des situations rencontrées, il faudra éventuellement prévoir une formation sur les savoirs de base, par exemple, le CNFPT propose* :

Savoir de base participant à l'intégration dans la vie professionnelle
○ Remise à niveau des savoirs de base en français-palier 1 (10 jours)
○ Consolidation des bases de l'orthographe et de la grammaire-palier 2 (5 jours)
○ Perfectionnement de l'orthographe et de la grammaire-palier 3 (4 jours)
○ Lecture active et efficace (3 jours)
○ La gestion des données mathématiques (5 jours)
○ Méthodes et outils pour organiser sa réflexion et structurer ses écrits (6 jours)

Techniques d'expression de communication et relationnelles
○ La rédaction du courrier administratif (4 jours)
○ La prise de notes et rédaction de comptes rendus (4 jours)
○ La découverte des écrits administratifs (3 jours)
○ L'accueil physique et téléphonique en collectivité territoriale (4 jours)

Connaissance de l'environnement territorial
○ L'initiation à l'administration territoriale (2 jours)

Bureautique et utilisation des outils informatiques
○ Compétences bureautiques et numériques niveau 1 (4 jours)
○ Compétences bureautiques et numériques niveau 2 (4 jours)
○ Compétences bureautiques et numériques niveau 3 (4 jours)
○ Utilisation simple d'un micro-ordinateur (3 jours)
○ Excel 2010 initiation (2 jours)
○ Excel - révision des bases (2 jours)
○ Word initiation (2 jours)
○ Word - révision des bases (2 jours)
○ Outlook - optimisation de la messagerie (1 jour)

De manière générale et plus particulièrement dans le cadre d'un projet de reconversion professionnelle, il est fortement conseillé d'échanger avec l'agent tout au long du parcours de formation. Ces échanges permettront d'adapter le parcours et de vérifier l'adéquation avec le projet professionnel.

Schéma « Process de formation »

