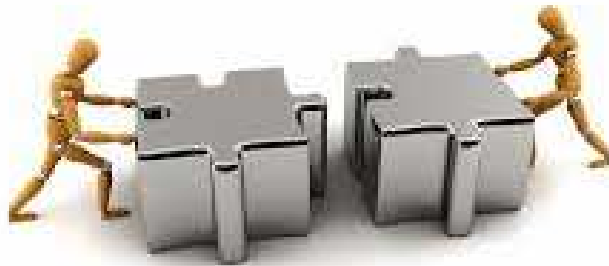


Destination plan de formation



Nombre de pouvoirs locaux et provinciaux ont intégré la circulaire "plan de formation" du 2 avril 2009, pourtant, une récente étude réalisée par le CRF a permis de poser le constat suivant: 80,3% des pouvoirs locaux et provinciaux déclarent actuellement ne pas disposer de plans de formation. Si la formation est clairement reconnue et inscrite dans les textes, il n'apparaît pas évident de traduire la formation dans des outils concrets.

Pour répondre à cette demande, ce dossier vous propose d'identifier les étapes clés qui vous permettront de concevoir votre plan de formation dans une démarche proactive impliquant l'ensemble de la ligne hiérarchique et du personnel en vue de mettre sur pied un véritable outil de gestion dynamique ayant des implications tant stratégiques qu'humaines.

Ce dossier est organisé en plusieurs chapitres qui vous permettront d'élaborer votre plan de formation pas à pas, en commençant par une étape de diagnostic préalable et l'identification des besoins, la structuration, la mise en œuvre, pour conclure sur la nécessaire dimension de communication et de sensibilisation.

Au commencement le diagnostic

En tant que planning définissant un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre en matière de formation, la construction de votre plan de formation doit s'appuyer sur une vision claire de votre administration, de son environnement, de ses missions et projets et des compétences détenues par ses agents.

Un diagnostic de départ est donc fondamental afin de prendre les bonnes décisions au moment de concevoir et de mettre en œuvre sa politique de formation et le plan qui en découle.

Les trois étapes d'un diagnostic destiné à élaborer un plan de formation



La réalisation de cet état des lieux comporte 3 étapes :

1. L'analyse de l'**environnement externe** (développement de l'entité, évolution de la législation, obligations, ...) **et interne** (structure de l'administration, ressources humaines, pouvoir politique, événements programmés,...) doit être réalisée. Il s'agit également de déterminer l'impact de cet environnement sur l'activité de l'administration.
2. **Définition des missions et projets** via la formalisation d'une feuille de route. Il s'agit de préciser les objectifs poursuivis en mentionnant les moyens nécessaires et le délai de réalisation (le Programme stratégique transversal ou PST est un exemple récent de cette démarche). Par la définition des missions et projets, on pourra mettre en évidence que certains objectifs font appel à l'ensemble du personnel, d'autres à un service en particulier. Dans certains cas, il faudra agir rapidement ; dans d'autres, un phasage sera possible. Enfin, on en déduira que des fonctions doivent évoluer, voire être créées.
3. **Définition claire du profil des agents**: il s'agit d'identifier le "bagage" de chacun des agents de l'administration (diplôme obtenu, formation continue, expérience, parcours,...). Pour ce faire, l'administration dispose de différents outils : bilan de compétences, résultat de l'évaluation, descriptions de fonction et fiches de poste, organigramme, ...

L'identification des besoins

L'étape du diagnostic terminée, la création du plan de formation débute par l'identification des besoins de formation. Concrètement, un besoin de formation peut se définir comme l'écart de compétences entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Et cela, aussi bien à court, à moyen qu'à long terme.

Les besoins recensés sont à la fois individuels (on interroge et identifie la demande de chaque agent séparément) ou collectifs (ils concernent un service, un métier, l'ensemble des agents ou encore un groupe d'agents poursuivant le même objectif).

Le recueil des besoins individuels peut s'effectuer au moment de l'évaluation, lors d'un entretien de fonctionnement ou encore via un questionnaire.

Le recueil des besoins collectifs peut s'effectuer à la suite d'entretiens entre le GRH ou la personne en charge du plan de formation et les responsables de service ou encore le Comité de direction.

Cette étape est importante et sa réalisation influencera directement le contenu de votre plan de formation. Avant de poursuivre, il y a lieu d'attirer votre attention sur certains éléments qui peuvent vous aider. Premièrement, lors de votre analyse, mieux vaut identifier le manque avant de lister le besoin. S'interroger directement sur les besoins de formation ne va pas de soi. Il est dès lors conseillé de recenser avec les intéressés les situations difficiles auxquelles ils ont dû faire face et identifier, toujours avec les intéressés, les moyens permettant de combler le manque nécessaire à une meilleure gestion de ces situations.

Deuxièmement, on s'aperçoit que deux démarches coexistent. Soit, on a une démarche descendante (Top down). Les besoins des agents sont identifiés par le management et la direction. Cette démarche est souvent rencontrée en réaction à l'évolution de l'environnement, de la structure ou encore suite à une nouvelle orientation stratégique. Soit, on a une démarche ascendante (Bottom up). Les besoins remontent depuis les agents vers la direction. Cette dernière approche qui relève plus du projet individuel de l'agent est la plus pratiquée au sein des administrations locales et provinciales.

Le tri et la structuration

L'ensemble des besoins sont maintenant listés. Il faut donc structurer, trier et ordonner pour donner naissance au plan de formation. C'est ici que le préambule revêt toute son importance. A l'aide des éléments réalisés initialement (feuille de route, analyse de l'environnement et profil des agents), on peut structurer et trier le plan de formation.

La démarche comporte trois étapes :

1. Mettre en lien les besoins recensés avec l'analyse de l'environnement, la feuille de route et les objectifs fixés ;
2. Sélectionner les besoins qui seront mis en œuvre prioritairement en fonction des choix politiques, du budget, des échéances, des moyens disponibles, du contexte, ... ;
3. Structurer, rédiger et formaliser dans un document le plan de formation à partir des choix opérés.

Les actions du plan de formation peuvent être présentées de différentes manières : chronologique, thématique, par métier, ... Il semble toutefois important de rappeler que la circulaire dite « Plan de formation » du 2 avril 2009 propose un modèle pour structurer son plan de formation et précise qu'un plan de formation intègre : les formations de base, les formations transversales et les formations spécifiques.

La mise en œuvre

Mettre en œuvre son plan de formation, c'est décider des modalités d'organisation des formations (période, personnel concerné, choix des opérateurs, déplacement, logistique, inscriptions, autorisations, financement, ...). Cette mise en œuvre implique également une communication et une sensibilisation des agents et de l'ensemble de la ligne hiérarchique par rapport à cette démarche. Lors de cette mise en œuvre, on sera tout particulièrement attentif à établir un calendrier permettant aux agents de suivre les formations tout en tenant compte des impératifs et obligations de l'administration et de la continuité des services à assurer. Au-delà de ce calendrier, il s'agit de suivre régulièrement le parcours de formation des agents pour mettre le calendrier à jour. De plus, afin d'assurer un retour sur investissement optimal par rapport à l'envoi en formation, nous vous encourageons également à réaliser des documents de retour de formation afin d'identifier les formations qui apportent une vraie plus-value au travail des agents et les formations moins pertinentes.

La communication et la sensibilisation

Pour faciliter grandement la mise en œuvre du plan de formation, il s'agit d'impliquer l'ensemble de l'administration tout au long de la conception du plan de formation. Cette appropriation du plan par l'ensemble de l'administration passe par une communication adaptée et régulière, l'information et la participation de tous les agents impliqués dans la réalisation du plan est une nécessité.