

Conseil Municipal du	26 septembre 2016	à	18h00
N°ordre	24	Titre	011 - Charges à caractère général - Plan de formation et de développement des compétences 2016-2018
N° identifiant	2016-0345		
Rapporteur(s)			
Date de la convocation	06/09/2016		
Président de séance	Monsieur Alain CLAEYS	PJ.	
Secrétaire(s) de séance			
Membres en exercice	0		
Quorum			
Présents	0	Maire	
Absents	0		
Mandats	0	Mandants	Mandataires
Observations			

Projet de délibération étudié par:	Commission générale Finances - Ressources - Personnel
------------------------------------	---

Service référent	Direction Générale Ressources humaines Direction Accompagnement et gestion des RH
------------------	--

Vu le code général des collectivités territoriales,

Le plan de formation et de développement des compétences de la Ville et Grand Poitiers est un **document stratégique** de gestion des ressources humaines élaboré pour la période **2016-2018**.

Il répond au besoin de planifier, réaliser et suivre le développement des compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre les **objectifs stratégiques** de la collectivité et les **objectifs individuels** de carrière. La finalité d'une telle démarche vise ainsi le développement professionnel dans un contexte organisationnel en évolution constante.

Ce plan propose d'intégrer les processus relatifs à la formation dans une perspective plus large de **développement des compétences** en veillant :

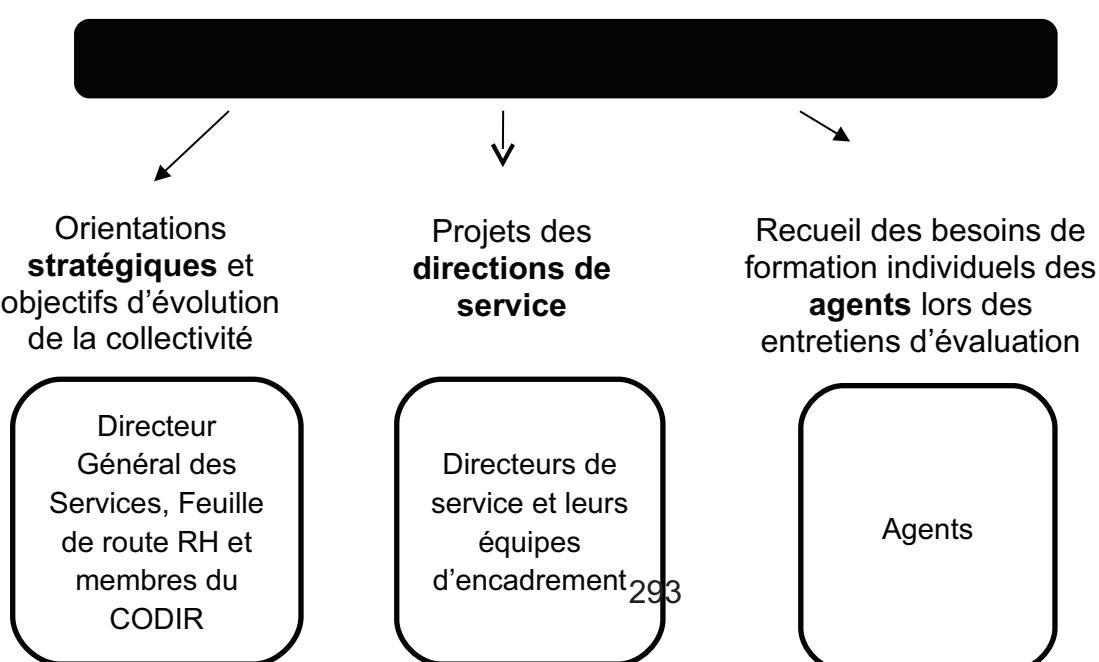
- À **articuler** la « réponse formation » aux autres actions et projets de développement de la collectivité : organisation, communication, management, gestion des connaissances, informatisation....Cette recherche de **cohérence** met en évidence le lien et suscite la collaboration entre les différents projets de développement des compétences, les différents domaines RH et les autres domaines de développement de l'organisation.
- À **diversifier** les modes d'apprentissage (formation classique mais aussi tutorat, réseaux, formation en ligne, échanges de pratiques) et proposer des dispositifs de développement de compétences en phase avec les évolutions de l'environnement professionnel.

Cadre de référence de la **politique formation** de la collectivité pour les 3 années à venir, le plan présente l'ensemble des programmes de développement prévus pour la période concernée, classés en fonction de leur finalité.

L'élaboration d'un plan de formation est une obligation issue de la loi n°84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale. Cette obligation a été réaffirmée par LOI n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale.

1- La logique de construction du Plan de Formation et de Développement des Compétences

Étape 1 : un diagnostic de besoins en développement des compétences mené à 3 niveaux



Cette étape de diagnostic de besoins permet de mettre en lumière des enjeux, des missions, des projets nécessitant la mise en place d'actions de formation et de développement. C'est une étape fondamentale qui permet d'identifier les atouts et les acquis de l'organisation mais aussi ses souhaits, ses possibilités et ses impératifs de développement de compétences.

Étape 2 : la conception des programmes de développement

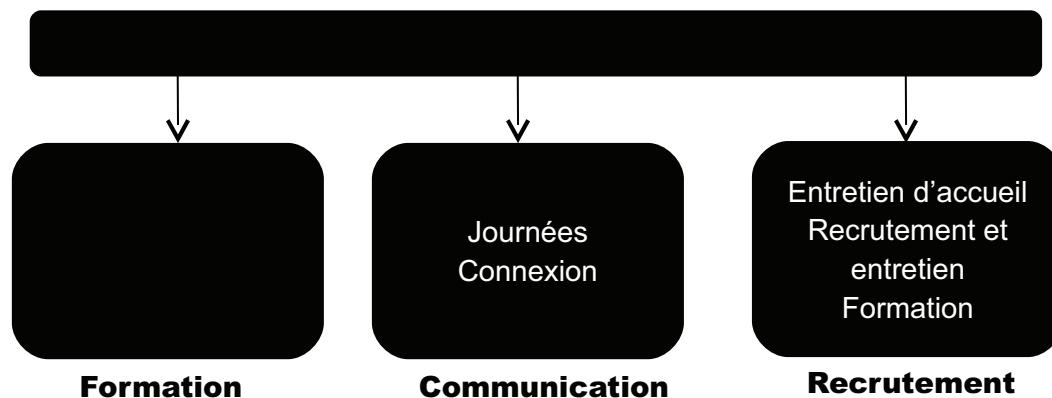
Une fois les objectifs de développement identifiés commence le travail d'analyse et d'ingénierie permettant de concevoir les programmes de développement.

Ces programmes se veulent être une **réponse opérationnelle** aux besoins exprimés. Ils correspondent au regroupement par « grands objectifs » de l'ensemble des actions de formation ou projet de développement à mettre en œuvre. Ainsi, un même programme peut contenir plusieurs actions de formation et de développement.

Chaque programme est structuré de manière à faire apparaître le projet ou l'objectif stratégique, les objectifs opérationnels, les résultats à atteindre, les actions de formation qui y sont liées, les conditions de réussite, le public concerné, le calendrier de réalisation, le responsable de l'action et les actions de développement connexes. (Voir Partie II- Programmes de formation et de développement des compétences).

Ce procédé permet d'avoir une vue globale de toutes les actions de développement liées à un projet, même si ces actions ne relèvent pas de la formation. Cette approche pluridisciplinaire assure une cohérence d'ensemble et facilite la gestion intégrée des projets.

Exemple :



Programmes stratégiques et programmes permanents

Il existe deux sortes de programmes de développement :

Les programmes dits « **stratégiques** » : ces programmes servent les objectifs stratégiques de la collectivité, soit par le développement de compétences communes (exemple du programme sur l'efficacité professionnelle), soit pour répondre à un projet de DGA ou de service. Ces programmes sont limités dans le temps et bénéficient d'une attention de la direction générale et/ou des DGA et directeurs concernés.

La plupart des programmes stratégiques sont pilotés en mode projet et sont de fait élaborés en concertation avec tous les acteurs du projet dans la mesure où les actions de formation ne peuvent constituer qu'une des composantes de l'objectif global de développement.

Les programmes dits « **permanents** » : ils correspondent à des besoins récurrents de la collectivité et rassemblent des actions de formation liées à la santé – sécurité au travail (les formations réglementaires

hygiène, sécurité...) les formations statutaires, la bureautique, les actions liées à l'accompagnement de la carrière et à l'évolution professionnelle ainsi que celles liées à l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants.

Ces programmes ne sont pas limités dans le temps et ne se structurent généralement pas en mode projet.

2- La définition des orientations

La Direction Générale des Services et les membres du comité de direction sont les acteurs essentiels de cette définition. En tant qu'initiateurs et décideurs, leurs orientations cadrent le Plan de formation et de développement des compétences qui constitue de fait un outil d'accompagnement du projet de la collectivité.

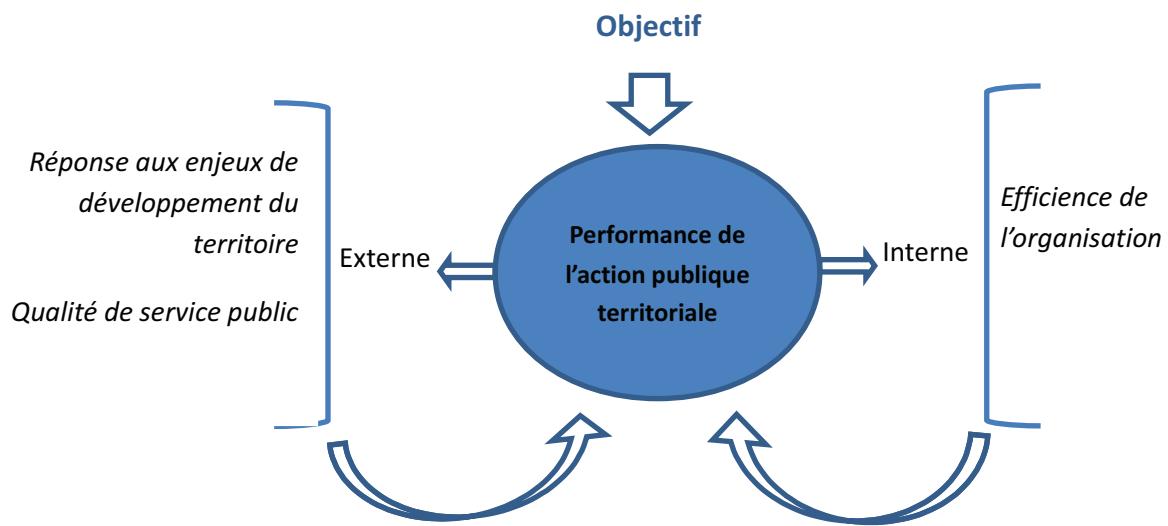
Les axes prioritaires du plan de formation et de développement des compétences ont été définis au regard des grands enjeux auxquels la collectivité va devoir faire face dans les prochaines années.

Trois axes prioritaires

Axe 1- Performance de l'action publique territoriale

L'axe « performance de l'action publique territoriale » répond à l'enjeu d'assurer un **service public de qualité** dans un environnement territorial en pleine **mutation** tout en renforçant **l'efficience de l'organisation**.

Cet axe réuni l'ensemble des **compétences communes** pour lesquelles la collectivité a fait un choix prioritaire de développement.



Volet « Qualité de service et réponse aux enjeux de développement du territoire »

La mutualisation de l'administration, le nouvel EPCI et le passage en communauté urbaine constituent des évolutions majeures qui appellent à développer des capacités d'**adaptation**, d'**ouverture** et d'**agilité**, tant dans les fonctions de pilotage et dans les modes de gouvernance qu'au cœur des métiers.

La mutualisation appelle la mise en place de nouveaux modes de gestion entre collectivités pour apporter le meilleur niveau de réponse aux usagers. Ces évolutions impliquent un fort développement en compétences notamment sur le plan managérial et financier.

Ce volet comprend donc les programmes stratégiques liés au **projet de territoire** (connaissance du territoire, construction d'une culture commune de l'intercommunalité, management stratégique, prospective territoriale, évaluation des politiques publiques...).

Volet « Efficience de l'organisation »

S'adapter à ces enjeux dans un contexte de baisse des ressources interroge le fonctionnement interne de l'organisation.

La recherche d'une plus grande **efficacité des méthodes et des organisations**, soutenue par la mise en place d'**indicateurs d'efficience**, constitue l'objectif central de cette seconde orientation.

Le Plan de Formation et de Développement des compétences décline autour de cet objectif de multiples programmes de développement : méthodes et outils de l'efficacité professionnelle, gestion de projets, coopération et travail en réseau....

Une large place est également accordée au management des organisations et des équipes ainsi qu'à l'organisation des fonctions de gestion (achats publics, pilotage d'activité, outils d'aide à la décision, audit et évaluation, pilotage et exploitation des systèmes d'information ...).

Enfin, ce volet intègre l'ensemble des programmes permanents (accueil des nouveaux arrivants, santé-sécurité au travail, bureautique...) à l'exception de ceux liés à l'accompagnement de la carrière et à l'évolution professionnelle (Axe 3).

Axe 2 – Développement des compétences métiers et projets de service

Cet axe vise un objectif de maintien et développement des compétences sur des projets de service ou des domaines **métiers** spécifiques.

Il s'inscrit dans une logique d'adaptation au changement, **individuelle ou collective**, et s'articule logiquement aux objectifs de l'axe 1.

Identifier les projets collectifs

Si la Direction Générale des Services et les membres du comité de direction définissent les orientations stratégiques, les directeurs de service et leurs équipes d'encadrement jouent un rôle essentiel dans le recueil des besoins collectifs en développement des compétences.

Au travers de différentes rencontres organisées entre mai et novembre 2015, chaque directeur de service a pu :

- exprimer ses attentes en matière de développement des compétences
- évaluer les atouts du service, les points forts au regard des missions actuelles
- évoquer les points à améliorer en distinguant ce qui renvoie à un déficit de compétences de ce qui renvoie à l'organisation pour atteindre les objectifs fixés

Ce travail de recueil a permis d'identifier 20 programmes de développement destinés à **soutenir les objectifs de montée en compétence collective liés au projet de service** (voire d'une DGA).

Prendre en compte les besoins individuels

Il s'agit des besoins de formation et de développement des compétences exprimés par les agents au moment de leur entretien annuel d'évaluation.

A cette occasion, l'agent et son encadrant analysent le travail de l'année, les points forts, les difficultés rencontrées et les objectifs d'évolution à envisager.

En 2015, le centre d'activité formation a enregistré 3380 besoins individuels de formation transmis par les services de la collectivité à l'issue de la campagne d'entretien d'évaluation. Ces besoins concernent 759 agents soit 33 % de la population totale des agents de la collectivité.

La part des formations liées au renforcement de l'**expertise métiers** représente plus de la moitié des demandes.

L'ensemble de ces besoins a été analysé par le centre d'activité Formation, puis ventilé dans les différents programmes de développement.

Une procédure spécifique a été mise en place en 2015 pour garantir l'aboutissement de ces demandes.

Axe 3- Accompagnement de la carrière et de l'évolution professionnelle

Conformément au dispositif de formation tout au long de la vie instauré par la loi de février 2007, tout agent s'inscrit dans un parcours de formation tout au long de sa carrière. Le plan de formation et de développement des compétences vise ainsi à favoriser la progression et l'évolution des compétences des agents à chaque étape de leur carrière.

L'accompagnement des parcours professionnels constitue un enjeu fort pour la collectivité.

- Au niveau individuel, il contribue à maintenir la dynamique de carrière, le développement professionnel et stimule de fait la motivation.
- Au niveau collectif, il représente un levier de management d'autant plus efficace qu'il appuie la logique d'organisation des services. De plus, la mutualisation et le passage en communauté urbaine amèneront les agents à devoir s'adapter à de nouveaux modes de fonctionnement.

Véritable enjeu d'efficacité de l'organisation, l'accompagnement à la mobilité devient en outre un thème prioritaire pour la collectivité. La Loi du 03 août 2009 avait amorcé la modernisation des pratiques et l'incitation aux mobilités, les agents sont de plus en plus invités à devenir des acteurs de leur parcours et de leur carrière pour répondre aux enjeux de performance économique, sociale et organisationnelle.

Les métiers évoluent, les aspirations professionnelles également, la mobilité peut être la clé de voûte des parcours des agents ; la collectivité doit être en capacité d'offrir à chaque agent des perspectives de carrière plus riches et plus diversifiées mais aussi afin d'assurer la qualité, la continuité et l'adaptabilité du service public.

L'axe 3 « Accompagnement de la carrière et de l'évolution professionnelle » comprend les programmes suivants :

- Les formations statutaires
- Le conseil et les préparations aux concours et aux examens
- Les savoirs de base et remises à niveau
- L'accompagnement des projets individuels liés à la mobilité et la reconversion professionnelle
- Les bilans de compétence
- Les bilans professionnels
- Les ateliers d'évolution professionnelle
- Le coaching individuel

3- Mise en œuvre et moyens

3.1-La contractualisation avec le CNFPT

La délégation régionale Poitou-Charentes du CNFPT est le partenaire privilégié dans la mise en place du Plan de Formation et de Développement des Compétences. Cette coopération, formalisée dans un contrat

d'objectifs territorialisés (COT) pour la période 2010-2012, s'est vue renforcée ces dernières années grâce à la richesse de l'offre en ligne et la création de dispositifs sur mesure « en intra ».

Le plan 2016-2018 offre l'opportunité de développer plus encore cette dynamique de collaboration et fera l'objet d'une contractualisation entre le CNFPT, la Ville de Poitiers et Grand Poitiers.

3.2- La valeur ajoutée de la formation interne

La part des actions de formation de la collectivité animées par des formateurs internes est en constante évolution depuis 3 ans (9% du total des formations en 2012, 16% en 2013, 20 % en 2014).

Cette montée en puissance de la formation interne répond à la volonté de la collectivité de prendre en compte les ressources internes, viviers de compétences, dans sa politique globale de développement des compétences. Elle s'inscrit également dans une logique de maîtrise de la dépense à moyen et long terme.

La formation interne se structure à trois niveaux :

Permanente : elle désigne les deux formateurs internes rattachés au centre d'activité Formation exerçant une mission exclusive de formation à destination des agents de la collectivité dans les domaines Sauveteur Secouriste du Travail, manipulation extincteur, prévention des risques liés à l'activité physique d'une part, de la bureautique d'autre part.

Occasionnelle : elle désigne les agents volontaires pour transmettre leurs connaissances et savoir-faire spécifiques à une thématique donnée et identifiée comme répondant à un besoin de développement des compétences de la collectivité.

Ils se distinguent du formateur interne permanent par leur intervention sur des missions de formation ponctuelles pour le temps nécessaire à la préparation et à l'animation d'une session.

Menée à titre de test en 2015 avec deux formateurs en habilitations électriques, cette démarche vise à se développer principalement dans les domaines des formations réglementaires liées à la sécurité et s'appuie sur la structuration d'un réseau de formateurs internes occasionnels (en cours de construction).

Le partage des savoirs : désigne toute action de formation ou d'information menée ponctuellement par un agent de la collectivité dans le cadre de la gestion d'un projet ou de la diffusion de « bonnes pratiques ».

L'accompagnement à la professionnalisation des formateurs internes ainsi qu'aux projets de formation menés en interne est une mission du centre d'activité Formation (cf. Programme de développement « Partage des savoirs et gestion des connaissances »).

3.3 – La formation à distance

Les actions initiées par le réseau REPÈRE en matière d'accompagnement des utilisateurs à la maîtrise de la bureautique montrent toute la pertinence des communautés d'apprentissage à distance : tutorat à distance et tutoriels vidéos font parties des dispositifs expérimentés en 2015.

Le plan 2016-2018 prévoit d'enrichir ces dispositifs par la mise en ligne de tutoriels vidéo dédiés à la maîtrise des applications métiers. Une réflexion est en cours sur la possibilité de proposer un format de E-learning en bureautique au moyen de web conférences interactives.

3.4- Communication sur la formation

Communiquer autour des dispositifs et de l'offre disponible est essentiel pour faciliter l'accès à la formation des agents.

En 2015, le centre d'activité Formation a considérablement renforcé ses moyens de communication :

- Clarification des procédures de gestion administratives de la formation et diffusion aux services

- Rencontres de tous les services
- Publication d'une offre de formation dédiée à l'efficacité professionnelle sur PEDRO avec inscription dématérialisée
- Publication d'affiches diffusées sur les différents sites de la Ville sur l'offre de formation accessible
- Déploiement amorcé du service métiers déconcentré auprès de service Test pour faciliter le suivi des parcours de formation des agents (accès aux données formation via l'application civil Net RH).
- Parution d'un magazine PICTO dédié à la formation

Cet effort de communication doit être maintenu et renforcé dans les années à venir en poursuivant deux objectifs :

- Partager l'information RH liée à la formation des agents (historique de parcours, droits, dispositifs....) et poursuivre le travail de simplification des circuits de gestion administrative.
- Encourager les démarches individuelles et collectives de développement des compétences (communiquer sur l'offre de formation, capitaliser sur les retours d'expérience).

3.5- Le management des compétences

Face à l'évolution de plus en plus rapide de l'environnement professionnel et son impact sur les situations de travail, il devient essentiel d'associer plus étroitement les différents niveaux d'encadrement à la démarche de développement des compétences.

Cette dernière ne doit plus être une prérogative exclusive de la fonction RH mais doit s'inscrire dans les pratiques managériales quotidiennes. Atteindre cet objectif implique de mener une action continue de sensibilisation et de formation auprès des encadrants, notamment de proximité, qui visera à intégrer le management des compétences comme un levier à part entière de la performance des équipes.

Le plan 2016-2018 prévoit plusieurs actions en ce sens :

- Renforcer la relation managériale individuelle à travers l'entretien d'évaluation : programme « accompagner les managers dans la mise en œuvre des entretiens d'évaluation ».
- Intégrer la notion de gestion collective des compétences, favoriser l'émergence d'une « attention aux compétences » au regard du projet de service, comprendre les effets prévisibles du management des compétences sur l'organisation du travail : cet aspect est de fait intégré dans les programmes de développement lié à un projet de service de par l'association systématique des encadrants au pilotage du projet.
- Accompagner les encadrants de proximité sur l'acquisition d'un socle méthodologique lié au management des compétences : comment identifier et évaluer les compétences ? Comment organiser un suivi interne au service ? Quelles sont les étapes clé ? Comment faire adhérer ses équipes à la démarche ? : Programme « accompagnement au management des compétences....».

3.6- Modalités d'évaluation du Plan

Il est essentiel de mesurer l'efficacité du plan afin d'en améliorer les contenus et d'ajuster la qualité des actions aux objectifs de développement fixés par la collectivité.

L'évaluation du plan doit donc être intégrée comme un processus à part entière de sa mise en œuvre.

Cette démarche permettra de savoir si les objectifs des différents programmes de développement ont été réalisés de manière cohérente et efficiente. Si la communication, l'implication des différents acteurs ont bien permis de satisfaire les priorités de la collectivité. Dans le cas contraire, l'évaluation permettra de rectifier, d'améliorer certains processus et choix.

Pour assurer ce suivi, une méthodologie d'évaluation intégrant l'analyse croisée de différents indicateurs sera mise en place.

Cette méthodologie propose trois niveaux d'évaluation à court, moyen et long terme :

- Les actions de formation et développement s'évaluent « **à chaud** » (à la fin de l'action) et éventuellement « **à froid** » (entre 15 jours et 1 mois après l'action).
- Les programmes de développement s'évaluent lorsque l'ensemble des actions qui les composent sont exécutées. La périodicité de l'évaluation est **annuelle**.
- Le plan de formation et de développement des compétences dans sa globalité pourra faire l'objet d'une **évaluation à trois ans**.

Il vous est proposé d'approuver le plan de formation et de développement des compétences 2016-2018.

POUR	0	
CONTRE	0	
Abstention	0	
Ne prend pas part au vote	0	

Pour le Maire,

RESULTAT DU VOTE

Affichée le	
Date de publication au Recueil des Actes Administratifs	
Date de réception en préfecture	
Identifiant de télétransmission	

Nomenclature Préfecture	8.6
Nomenclature Préfecture	Emploi-formation professionnelle