

LE SCHEMA DIRECTEUR PLURIANNUEL DE LA FORMATION (SDPF)

Dans le numéro 4 de « En lignes », ont été présentées plusieurs études réalisées par le CIFP d'Aix-en-Provence. L'une d'elles portait sur le schéma directeur pluriannuel de la formation. La démarche, décrite ci-dessous, est une illustration de la prise en compte de la dimension stratégique de la formation, par l'implication de toute la chaîne hiérarchique dans l'identification et le développement des compétences (voir tableau de la fiche technique N°5).

La problématique

La nécessité de mieux positionner **la formation comme outil de la stratégie d'un service est une préoccupation ancienne et constante**. Il nous a paru intéressant de présenter l'un des moyens de progresser, retenu par le conseil de perfectionnement auprès des services de l'interrégion du CIFP d'Aix-en-Provence.

Une préoccupation ancienne :

Le premier schéma directeur de la formation 1986/1992 affirme de façon très claire la finalité opérationnelle de la formation :

« la formation est un investissement consenti par un maître d'ouvrage pour répondre à des objectifs d'action et de production. Les besoins de formation professionnelle ne sont pas définis dans l'absolu, hors du champ de la production. Ils ne peuvent l'être qu'à partir des objectifs de production et d'actions définis par et pour les services qui constituent les seules sources réelles de légitimité de l'expression des besoins de formation. »

Une préoccupation constante

Le schéma directeur 1994-1999 :

■ le confirme dans son axe 2 :

« former pour accompagner l'évolution de nos missions et favoriser le développement personnel des agents. »

■ le détaille :

« la formation doit être un moyen essentiel pour les services d'accompagner l'évolution de leurs missions et pour les agents de favoriser leur développement personnel en répondant à leur demande de qualification.

Cette double acception de la formation doit être bien intégrée dans l'élaboration des plans de formation qui, à cet effet, s'insérera dans la stratégie des services et s'appuiera sur l'expression directe des agents. »

■ l'approfondit :

« l'introduction d'une pratique d'évaluation, opérant simultanément au niveau de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre de la formation, est un élément déterminant pour :

- clarifier la commande de formation en l'insérant dans le cadre plus large de la conduite du changement,
- améliorer la performance de la formation en situant bien son rôle et ses limites dans le processus d'évolution des services ou dans le management. »

■ et le précise :

« au niveau central, des orientations pluriannuelles seront élaborées compte tenu de l'évolution du ministère et des ses orientations stratégiques ; elles indiquent les domaines sur lesquels les efforts de formation devront prioritairement porter. »

Définition et caractéristiques

La nécessité de formaliser une démarche intégrant clairement cette préoccupation stratégique a été au coeur de l'élaboration du premier Plan d'Actions Pluriannuel et Interrégional (1994-1996).

Cette nécessité partait d'un constat : dans le domaine de la formation, l'essentiel du processus de réflexion et de mise en oeuvre était centré sur le plan de formation dont les caractéristiques (annualité, prédominance de la remontée des besoins individuels, maîtrise d'ouvrage assurée par la cellule formation,...) n'étaient guère favorables à l'intégration de la dimension stratégique de la formation.

Recourir à un schéma directeur pluriannuel de la formation permettait d'explicitier les objectifs de formation et les acquisitions de compétences concourant à l'atteinte des objectifs du service.

Les services ont expérimenté cet outil tout au long du premier P.A.P.I.. L'évaluation menée par le comité de pilotage démontrait que les services concernés reconnaissaient unanimement la pertinence de l'outil SDPF. Ils souhaitaient, cependant, une réflexion approfondie sur la méthodologie à suivre afin d'en rendre l'effet certain et pérenne.

Dans le cadre du deuxième PAPI, le conseil de perfectionnement a donc demandé au CIFP de faire une synthèse des expériences menées et d'en tirer des recommandations méthodologiques. Ce sont les conclusions de ce travail qui sont restituées ici.

Recommandations méthodologiques

(extrait du document : « Le Schéma Directeur Pluriannuel de la Formation : un outil du management de la formation », réalisé par le CIFP d'Aix-en-Provence et reprenant les conclusions d'un groupe de travail pour la mise en oeuvre du deuxième P.A.P.I.)

1 - Caractéristiques du SDPF

Le SDPF est :

- un document de nature « **politique** »,
- un document **synthétique** - donc « court »,
- un document **pluriannuel** - donc de portée générale.

Les risques d'écueil dans la rédaction du SDPF sont de produire :

- un document trop général et désincarné,
- ou au contraire un document qui s'assimilerait trop à un plan de formation.

2 - L'objet du SDPF

Il est de décrire les orientations locales que l'on doit donner à la formation à horizon de 3 ans, pour répondre à la stratégie de la DDE (projet de service, POM, ...).

3 - Le contenu du SDPF

Par définition, la partie la plus importante et la plus précise du SDPF s'attachera à expliciter

les orientations de la formation concourant à la réalisation des objectifs stratégiques de la DDE. Elles seront déclinées en objectifs de formation et elles indiqueront les compétences attendues pour assumer les missions résultant des politiques et des évolutions locales.

Néanmoins, même si ce n'est pas l'objet du SDPF de les définir, les formations d'entretien des compétences ne devront pas être oubliées. Elles pourront être citées pour mémoire, en renvoyant au plan de formation pour le détail.

De même, le SDPF pourra utilement indiquer que les besoins individuels de formation ne seront pas négligés mais feront l'objet d'une analyse lors des entretiens d'évaluation ; les réponses seront apportées soit via le plan annuel de formation, soit via une individualisation de l'offre de formation.

Enfin le SDPF pourra rappeler le rôle de chaque acteur dans le management de la formation.

4 - Lien entre SDPF et plan de

- décline le SDPF en actions de formation et en objectifs pédagogiques,
- mais qu'il s'attache toujours également à décrire les actions de formation nécessaires à l'entretien des compétences, et celles correspondant aux besoins individuels de formation.

formation

Des paragraphes précédents, il découle que le plan de formation :

5 - Le rôle des acteurs dans l'élaboration le suivi et la mise en oeuvre du SDPF. Lien avec la charte locale de formation

Généralement dans les services de l'interrégion, la charte locale de la formation préexiste à l'élaboration du SDPF.

Un lien étroit s'établit entre la charte et le SDPF, du fait du rôle des acteurs dans l'élaboration, le suivi et la mise en oeuvre du schéma directeur.

Il est utile, avant de se lancer dans la procédure du SDPF, de s'interroger localement sur le rôle des acteurs et donc de revenir à la charte, si elle existe.

On s'attachera en particulier à définir :

- qui sera le chef de projet chargé de piloter l'élaboration et de faire le suivi de la mise en oeuvre du SDPF,
- quel sera son rôle.

Le rôle des cadres de 2ème niveau dans l'élaboration et la mise en oeuvre du SDPF est par définition primordial, qu'ils soient considérés individuellement en tant que chefs de services, ou collectivement en Comité de Direction.

En effet « *le cadre a une position privilégiée pour comparer la réalité des compétences de son équipe et les compétences attendues pour l'ensemble du service. Lui seul peut rassembler et maîtriser les éléments d'un auto-diagnostic* »*.

Mais « *par ailleurs, les domaines (de compétences) à traiter sont de plus en plus interdépendants et un regard sur les compétences existantes, pour être pertinent, doit être collectif : le comité de direction répond à ces attentes, confirmant la place de la formation partie intégrante du management des services* »*.

Enfin le comité de direction doit aider à la hiérarchisation des actions de formation dans le cadre du plan annuel de formation en vérifiant :

- leur rattachement à une orientation stratégique, à l'entretien des compétences ou à l'analyse des besoins individuels de formation,
- leur faisabilité dans l'année (budget nécessaire, réflexion avancée, analyse des cibles visées globalement par le plan de formation dans l'année ...)

Les cadres de 2^{ème} niveau interviendront alors à nouveau individuellement pour la mise en place des actions de formation, en tant que maîtres d'ouvrage - tout autant que la charte locale de formation aura ainsi défini leur rôle.

Concernant l'intervention de la CLF dans la procédure d'élaboration du SDPF, on rappellera que la CLF n'est pas une instance d'élaboration, mais une instance d'échange et de concertation, et que si le document doit être connu et débattu en CLF, on ne peut demander (particulièrement) aux représentants du personnel de travailler à la rédaction des orientations stratégiques de formation.

Conclusion :

Le rôle des acteurs (et nous n'en avons évoqué là que quelques uns, laissant les services préciser en fonction de leur contexte local, le rôle particulier du DDE ou du responsable de formation par exemple, dans la procédure du SDPF) **est central pour le management de la formation**. Il peut donc être utile de le rappeler dans le SDPF, en indiquant le « qui fait quoi » (résumé ou extraits de la charte locale de formation quand elle existe).

Le SDPF prend ainsi corps, et marque sa place par rapport :

- au management de la DDE (projet de service, POM ...),
- au management de la formation (charte locale, plan annuel de formation).

*Extraits du document de DPS/RF de mai 1996 : « Le rôle de l'encadrement dans l'amélioration des compétences des services. »

6 - Le suivi et l'évaluation du SDPF

Le suivi permanent de la mise en œuvre du SDPF est particulièrement assuré par une (des) personne(s) préalablement désignée(s). Cette personne a notamment un rôle de « veille » et d'assistance auprès des maîtres d'ouvrage et des chefs de projet formation.

L'évaluation du SDPF peut avoir plusieurs objets :

n un aspect quantitatif, et c'est bien évidemment le plus facile : on quantifie sur 3 ans combien d'actions de formation correspondant à une orientation donnée ont été réalisées.

n des aspects qualitatifs :

• **la pertinence du SDPF**. Des indicateurs peuvent être : la facilité d'élaboration et de mise en œuvre des plans annuels de formation ; le renforcement du rôle des acteurs ; l'amélioration de la qualité des formations ...

• **l'effet de la formation dans l'amélioration des compétences**, sachant bien évidemment que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres au service d'une stratégie.

Et après ...

Depuis cette étude (1997/1998), plusieurs services ont engagé l'élaboration d'un schéma directeur. Ces démarches s'inscrivent dans des contextes variés (projet de service préexistant ou en cours d'élaboration) et essaient de prendre en compte les enseignements méthodologiques de l'évaluation des premiers schémas directeurs ainsi que les orientations de l'accord-cadre 1997-1999 (« *la formation pour la formation n'est pas une fin en soi. C'est un outil au service du développement des compétences. L'accord-cadre doit faire en sorte que le débat porte d'abord sur l'appréciation des compétences collectives et individuelles à acquérir, pour dans un deuxième temps, examiner les réponses susceptibles d'être apportées au travers de la formation* »).

Ces démarches pourront illustrer concrètement les éléments méthodologiques généraux ci-dessus et être restituées par des articles ou fiches techniques dans les prochains numéros de « *En lignes* ».

n CIFP d'Aix-en-Provence

Tél. : 04.42.16.62.00 - Fax : 04.42.16.62.16