



CHAPITRE 12

La formation

Chapitre 12. La formation

12.1. Le plan de formation

Section 1 - Les décrets

- Communes : article L1211-5 CDLD
- CPAS : article 42§5 LOCPAS
- Provinces : article L2221-3 CDLD
- Intercommunales : article L1523-33 CDLD
- Associations chapitre XII : article 128/5 LOCPAS

Les décrets prévoient l'adoption d'un plan de formation :

«Le [collège communal] [bureau permanent] [collège provincial] [conseil d'administration] adopte le plan de formation sur proposition du [directeur général] [de la fonction dirigeante locale], après concertation en comité de direction.

Le plan de formation est un programme pluriannuel, actualisé annuellement, qui identifie et priorise les besoins en formation en vue de rencontrer les objectifs de l'administration.

Il identifie le budget nécessaire.

Le [collège communal] [bureau permanent] [collège provincial] [conseil d'administration] communique sans délai aux organisations syndicales représentatives le plan de formation adopté ».

Le plan de formation était jusqu'à présent recommandé par voie de circulaire. Véritable outil de gestion des ressources humaines, il est apparu nécessaire de l'imposer par la voie décrétable pour compléter le dispositif stratégique RH déjà existant dans les décrets : l'organigramme et la description de fonction.

Le plan de formation est défini dans les décrets comme étant « un programme pluriannuel, actualisé annuellement, qui identifie et priorise les besoins en formation en vue de rencontrer les objectifs de l'administration ».

Le plan de formation est un outil de gestion et de développement des compétences, et aussi, indirectement, de motivation du personnel.

Pour que ce plan de formation ait un sens, une cohérence, il devra s'appuyer sur des objectifs collectifs et individuels (description de fonction) préalablement clarifiés, ainsi que sur un système d'évaluation et de communication efficace.

Le plan de formation n'est pas un élément du statut général du personnel et n'est pas soumis à l'exercice de la tutelle administrative obligatoire.

Il est communiqué aux organisations syndicales représentatives pour information.

Section 2 - Recommandations

a) Finalité

Le plan de formation est un planning, un programme, un schéma conducteur, un ensemble d'objectifs fixés à court et moyen terme, et de résultats à atteindre en matière de formation.

Le plan de formation est un outil de gestion des ressources humaines stratégique, prévisionnel et évolutif. Il a pour finalité :

- de développer les compétences des membres du personnel pour assurer la continuité des missions de service public et les projets que l'autorité locale s'est fixés ;
- d'anticiper et de s'adapter à l'évolution des métiers exercés au sein des différents secteurs d'activité et des services de l'administration ;
- de suivre de façon plus efficace l'évolution de carrière des membres du personnel et tenir compte des besoins de ceux-ci en matière de développement professionnel et personnel

Ce programme indique les besoins actuels de formation mais aussi les besoins futurs, nécessaires et indispensables puisqu'il doit être établi sur une base pluriannuelle (par exemple 3 ans).

Il permet donc de définir, pour plusieurs années, l'ensemble des formations qui seront suivies par chaque membre du personnel (statutaire et contractuel).

b) Identification des besoins

Comme tout projet, l'élaboration du plan de formation nécessite d'inclure toutes les parties prenantes :

- *les membres du personnel* : leurs besoins en formation peuvent être exprimés au moment de l'évaluation, des entretiens d'évaluation intermédiaires ou de fonctionnement ;
- *les responsables de service* : ils communiquent les besoins de formation nécessaires pour l'atteinte des objectifs collectifs et individuels et évaluent l'impact des absences de leurs collaborateurs ;
- *les membres du comité de direction* : ils renseignent sur les orientations, les priorités et les besoins stratégiques de l'autorité locale ainsi que sur les moyens humains et budgétaires mis à disposition pour mener à bien les actions de formation ;
- *les organismes de formation et le conseil régional de la formation* : ils informent et conseillent les pouvoirs locaux sur les formations susceptibles de rencontrer les besoins

c) Rédaction du plan

Outre les informations récoltées auprès des parties prenantes précitées, le plan de formation se nourrit des descriptions de fonction de l'administration, des entretiens d'évaluation, et de fonctionnement, du plan stratégique transversal, du cadre et de l'organigramme, des agendas de formation, des fiches de formation.

Le plan de formation se décline en divers axes :

- *Priorités* : projets prioritaires de l'autorité locale, nouvelles fonctions à exercer, formations prévues pour les évolutions de carrière, ...
- *Nature des formations* : obligations légales, développement personnel, nouvelles technologies, ...
- *Disponibilité des formations* : distinguer celles existantes et celles inexistantes au sein du catalogue de formations CRForms (voir le site internet du conseil régional de la formation). Des contacts peuvent être pris avec les communes voisines pour organiser des formations en commun (coût moins élevé)
- *Formations collectives (par secteur d'activité, par service et/ou par catégorie de métiers) et individuelles* : nombre de membres du personnel à inscrire
- *Budget et coût moyen estimé des formations (par agent et par année)* :
 - dépenses directes (formation, syllabus, location de salle ...)
 - dépenses indirectes (absence du personnel au travail suite à un congé de formation ou à une dispense de service, rémunération des personnes qui formeront en interne...)
- Dates du suivi et de l'évaluation du plan

d) Adoption et communication du plan

Le plan de formation est validé au sein du comité de direction, est adopté par le collège communal/le collège provincial/le bureau permanent/le conseil d'administration.

Il est communiqué aux organisations syndicales représentatives :

- Parce que le plan de formation est un acte important de gestion des travailleurs, de leur temps de travail et du contenu de leur travail
- Parce qu'il s'agit du droit à la formation lorsque la demande de formation permet une évolution de carrière

Si un nombre important de membres du personnel est concerné par une même formation, il y aura lieu de veiller à un équilibre entre l'intérêt du service et celui du membre du personnel.

e) Mise en œuvre et évaluation du plan

Le plan de formation adopté est mis en œuvre par le directeur général/la directrice générale/la fonction dirigeante locale. Le plan est piloté, suivi, actualisé et réajusté au gré des évolutions et des besoins de l'administration.

A l'issue de chaque année couverte par le plan de formation :

- Une évaluation de celui-ci est effectuée (pourquoi s'est-on écarté du plan ? Pourquoi une formation a-t-elle été abandonnée ou postposée ? Pourquoi a-t-on organisé une formation non prévue au plan ? Quel est le degré de satisfaction des mandataires, des membres du personnel ?)
- Un relevé des formations suivies et une analyse quantitative des heures de formation et des membres du personnel concernés par une formation seront réalisés.

Par ailleurs, à l'issue de chaque formation, une évaluation de celle-ci doit avoir lieu (via un formulaire d'évaluation : contenu de la formation, impact sur le membre du personnel, sur son service ...).

12.2. Les formations valorisables

a) Le régime de 1994

Dans le régime initié par la circulaire du 27 mai 1994 relative à la révision générale des barèmes, les formations suivies par le personnel pouvaient être valorisées pour l'évolution de carrière ou pour la promotion.

Ces formations devaient répondre aux conditions cumulatives suivantes :

- Être dispensées dans le cadre des cours de plein exercice, de la formation professionnelle, de promotion sociale, d'enseignement à distance et des classes moyennes ;
- Être agréées par le Gouvernement wallon ; elles sont renseignées dans le catalogue de formations sur le site du conseil régional de la formation
- Avoir pour résultat l'amélioration de la qualité du travail et du service rendu

Toutes les formations du catalogue n'étaient pas valorisables pour la carrière. Ce sont les circulaires négociées au sein du comité C qui déterminaient les formations valorisables et ce, pour chaque catégorie de personnel et à chaque étape de la carrière.

Ces formations valorisables étaient de deux types :

- les formations « de base », à savoir celles qui conditionnent l'évolution de carrière ou la promotion du membre du personnel et qui sont certifiées selon la procédure d'agrément ministériel. Ces formations sont principalement guidées par l'enseignement d'une fonction d'agent du service public et sont caractérisées par un contrôle de l'acquis à l'issue de la formation.

Il existait 3 types de formations de base :

- définies : celles qui comportent un volume de formations dont le contenu est défini de manière stricte (exemple : le programme de cours de 112h nécessaire pour évoluer de A1 vers A2 ou de A1sp vers A2sp) ;
 - ouvertes : celles qui comportent un volume de formations dont le contenu est à définir par le pouvoir local (exemple : les formations non déterminées dans le niveau E).
 - semi-ouvertes : celles qui comportent à la fois des formations définies et des formations ouvertes (exemple : le volume de 120 heures nécessaire aux titulaires des échelles B pour être promu à l'emploi de chef de bureau spécifique A1).
- les formations « continuées », à savoir celles qui ne sont pas des formations de base mais qui sont dispensées par des organismes agréés par le Gouvernement wallon et renseignées dans le catalogue. Elles ne font pas l'objet d'un contrôle de l'acquis du membre du personnel. Celui-ci reçoit uniquement une attestation de suivi.

Ces formations continuées ne sont en principe pas valorisables pour la carrière sauf dans les cas où il est fait application du « principe 80/20 ». Cela signifie qu'il est admis que 20% du volume total de formation à respecter pour bénéficier d'une évolution de carrière ou d'une promotion, soit choisi parmi les formations continues. Ces formations continuées valorisables étaient renseignées dans la circulaire n° 29 du 15 octobre 2018.

b) Le nouveau régime de 2024

Le principe de l'étanchéité des carrières et le régime figé des formations valorisables par catégorie de personnel ne sont plus adaptés.

L'évolution des métiers et des besoins en formation nécessitent de la souplesse dans la gestion des ressources humaines. Une meilleure adéquation entre la formation – valorisables ou non pour évoluer dans la carrière - et l'augmentation des connaissances et des compétences du membre du personnel est de mise.

Pour ce qui concerne la condition de formation requise pour bénéficier d'une évolution de carrière ou d'une promotion appelée « la formation valorisable », les principes sont les suivants :

- quant à la finalité de la formation, elle n'est pas modifiée : la formation doit avoir pour résultat l'amélioration de la qualité du travail et du service rendu ;
- quant au volume de formation valorisable : le niveau E n'est pas modifié en ce sens que, pour évoluer, il appartient à l'autorité locale de déterminer le volume de périodes de formation à respecter et ce, dans le respect du principe de l'égalité de traitement ; dans tous les autres cas, l'annexe I fixe un volume d'heures/de périodes à respecter par l'autorité locale;
- quant au contenu des formations valorisables : il n'est plus imposé sauf dans le cas prévu à l'annexe I (programme des 112h pour les titulaires du niveau A). Le cycle complet des sciences administratives demeure valorisable et constitue un titre permettant l'accès à la nouvelle échelle C1 (ancienne échelle D7). Le détail des programmes complets de formation se trouve à l'annexe IX. Enfin, désormais, l'autorité dispose du choix de la formation la plus adaptée pour le poste et pour le membre du personnel moyennant le respect du principe « 50/50 » :
 - 50% au moins du volume de formation requis doit être choisi parmi les formations sanctionnées par un contrôle de l'acquis (ou « formations de base »), lesquelles se trouvent soit dans le programme de l'annexe IX (cycle complet de formations), soit dans le catalogue des formations agréées reprises dans l'application CRforms (voir le site du conseil régional de la formation www.crf.wallonie.be) ;
 - 50% maximum du volume de formation requis peut être choisi parmi les formations qui ne sont pas sanctionnées par un contrôle de l'acquis (ou « formations continues »). Il s'agit des formations du catalogue précité. A défaut de formation adaptée, une demande des besoins est formulée auprès du conseil régional de la formation.

Exemple : pour évoluer de D2 à D3 après 4 ans d'ancienneté, l'annexe I prévoit un volume de formation de 40 périodes. Si l'autorité fixe le volume global à 60 périodes, 30 périodes sont des formations de base choisies parmi le catalogue et 30 périodes sont des formations à choisir dans le catalogue (que ce soit une formation de base ou continue).

Notons que le principe « 50/50 » ne s'applique pas lorsqu'il s'oppose à une norme (exemple : les normes de financement en matière de bibliothèque publique).

Il est entendu que les formations à choisir devront être cohérentes au sein des mêmes métiers ou types de métiers. Ainsi, s'il existe une formation valorisable spécifique pour tous les « ouvriers voiries », il y a lieu de permettre l'accès à cette formation à tous, dans les mêmes étapes de carrière.

Point d'attention

Comme indiqué dans le chapitre 8 consacré à la promotion, les emplois qui étaient uniquement accessibles par la voie de la promotion sont désormais ouverts au recrutement pour autant que la procédure de promotion n'ait pas abouti. L'attention est à nouveau attirée sur l'impact à court terme de cette ouverture au recrutement. En effet, il convient de ne pas pénaliser les membres du personnel en interne qui sont susceptibles de remplir les conditions de la promotion dans un futur proche.