



## Chantier « Administration stratégique » centrale

Mission de réflexion et de propositions sur  
les missions et l'organisation de  
l'administration centrale

Scénarios proposés pour la fonction  
« **FORMATION** »

# Introduction

- **Etat des lieux : constats partagés**
  - Une fonction formation organisée de façon différente entre les DG :
    - des effectifs variables
    - des mises en œuvre peu comparables
    - des processus différents notamment en matière de recueil de besoins
  - Une lisibilité / visibilité des offres pour les agents à améliorer
  - Des responsables formation avec des profils très variés et des compétences différentes
  - Un accompagnement / conseil des agents à harmoniser
  - Certains sujets RH insuffisamment traités : GPEEC, anticipation des reclassements ou reconversions professionnelles
  - Un budget conséquent de réservation de salle
  - Un outil SIRH de formation qui ne permet pas de satisfaire tous les besoins

# Introduction

## ■ Composition du groupe de travail :

- Isabelle GADREY (SG / SRH)
- Thierry DAVIAU (SG / SRH / DRMF)
- Cécile PARISY (SG / SRH / DRMF)
- Jean-Pierre DEFRANCE (DGP / DFST)
- Carole ETIENNE-BOISSEAU (DGP/ SDAFIG)
- Diane BOUCHARD (DGCA / BAG)
- Madeleine ANGLARD (DGCA / BAG)
- Fabrice de BATTISTA (DGMIC)
- Elisabeth LALAUT (DGMIC / BAFF)

# Introduction

- **Réunions :**
  - 3 réunions du GT
  - 1 présentation aux OS en juin (état des lieux)
  - 1 présentation des travaux (état des lieux) en juin aux agents du BFDC / DRMF
  
- **Méthodologie :**
  - Diagnostic sur la fonction formation au sein du ministère
  - Réflexion sur des évolutions à apporter à l'exercice d'articulation des fonctions formation entre le SG et DG et réflexion autour des rationalisations pour améliorer l'organisation ministérielle dans ce champ
  - Pistes de scénarii avec plusieurs possibilités de mutualisation

# Introduction

## ▪ Objectifs partagés :

- faire de la formation un levier RH au service des parcours professionnels des agents et des ambitions des services
- permettre à la fonction formation en administration centrale d'être davantage positionnée sur des fonctions de conception et de pilotage que sur des fonctions de mise en œuvre stricte
- faire monter en compétences les acteurs de la formation
- permettre au ministère, dans le cadre d'une GPEEC, d'actualiser, de consolider et de pérenniser les compétences « métiers » qui lui sont nécessaires pour l'exercice de ses missions.
- assurer la cohérence de l'offre formation pour tous les agents du ministère en administration centrale, dans les services déconcentrés, SCN et dans les établissements publics notamment les écoles d'art et d'architecture
  - permettre une homogénéité d'accès à l'offre de formation pour tous les agents du ministère
  - améliorer la visibilité et la lisibilité de l'offre de formation
- continuer à porter une offre riche de formation pour les agents et les services
- poursuivre le maintien d'une offre de qualité répondant aux besoins des agents et des services

## Scénarios identifiés par le groupe de travail

Formation déconcentrée	Scénario 1:	Statu quo avec l'objectif de poursuivre l'amélioration des procédures de coordination
	Scénario 2:	Harmonisation des structures formation au sein des DG
Regroupement	Scénario 3:	Rassemblement des services formation au sein du SG
	Scénario 3bis :	Rassemblement des services formation au sein d'un nouvel établissement type « IGPDE »
Regroupement spécialisé	Scénario 4:	Centralisation des formations transverses au SG et recours à des opérateurs spécialisés

## Scénario 1: Statu quo avec l'objectif de poursuivre l'amélioration des procédures de coordination

### / Description synthétique:

Ce scénario est basé sur un maintien de l'organisation actuelle mais avec une plus grande coordination des procédures et une meilleure coordination et communication sur l'offre globale de formation, à partir du SG. Les plans de formations entre SG et DG sont coordonnés afin de n'en proposer qu'un seul, commun, par an. Le travail serait plus concerté en amont de la construction de ce plan annuel de formation afin de le rendre plus stratégique :

- Un groupe de travail, tous les trimestres, assure l'approfondissement des liens et la bonne information de tous.
- Identification et suppression en amont de certains doublons de formation sur certaines thématiques.
- Echanges de bonnes pratiques entre responsables de formation.
- Partage des réseaux de formateurs externes et internes ainsi que des ressources pédagogiques.

### / Mesures d'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre:

- Renforcement, au sein du BFDC de la coordination, des échanges et de la communication pour rationaliser les procédures et le recueil des besoins de formation (chargé de coordination ou communication dédié).

## Scénario 1: Statu quo avec amélioration des procédures de coordination

	Opportunités	Limites / Ampleur du changement
<b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation présente dans toutes les DG et au SG</li> <li>• Meilleure lisibilité de l'offre pour les agents avec un seul catalogue de formation valorisant l'ensemble de l'offre du SG et des DG</li> <li>• Possibilité de réaliser d'avantage d'offres structurées par le SG sur lesquels les EP pourraient s'appuyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gains liés uniquement à la poursuite de la dynamique entre les acteurs</li> <li>• Risque de doublons</li> </ul>
<b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion des bonnes pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poste dédié à la coordination / communication</li> </ul>
<b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisation de la gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economies d'échelle très marginales</li> </ul>
<b>Coûts de transition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faibles</li> </ul>	

### / Facteurs clés de succès

- Mise en place d'une procédure systématisée pour la coordination prenant en compte le calendrier particulier des formations de la DGP

## Scénario 2: Harmonisation des structures de formation au sein des DG

### / Description synthétique:

Le positionnement des équipes en charge de la formation est très divers entre les différentes structures d'administration centrale, ce qui ne facilite pas l'harmonisation des procédures et un travail commun.

Dans ce scénario, la fonction formation, placée au cœur des services RH, est structurée à l'identique dans chacune des DG et les grands axes stratégiques sont pilotés par le bureau de la formation professionnelle du SG.

Toutes les formations transversales sont portées par le SG et toutes les formations métiers sont portées par les DG de manière similaire.

Ce scénario suppose que les structures en charge de la RH, dans les DG, soient harmonisées.

Dans cette configuration, le responsable formation des DG se trouve dans une position stratégique pour l'analyse des CREP, la mise en place des formations individuelles et collectives métier, le conseil de proximité.

Les améliorations du scénario 1 sont reprises.

Un rééquilibrage des ETP par DG doit être réalisé au regard de la dimension des DG.

### / Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario:

- Dialogue social
- Modification juridiques des arrêtés.
- Rééquilibrage entre les DG des ETP nécessaires.

## Scénario 2: Harmonisation des structures de formation au sein des DG

	Opportunités	Limites / Ampleur du changement
<b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure lisibilité de l'organisation du ministère en matière de formation.</li> <li>• Offre de service plus équitable pour les agents</li> <li>• Meilleure articulation parcours/formation/carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restriction du champ des missions du DFST</li> </ul>
<b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialisation accentuée entre les rôles SG et DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferts d'effectifs de DG à DG</li> <li>• Coordination à renforcer au SG</li> </ul>
<b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>	
<b>Coûts de transition</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferts d'agents de DG à DG</li> <li>• Risques de perturbations pendant la période de transition</li> </ul>

### / Facteurs clés de succès

- Revoir le positionnement de la formation de la DGP et de la DGMIC (différent de celui de la DGCA)
- Nécessité d'un arbitrage sur la formation hors ministère
- Accompagnement des agents

## Scénario 3: Rassemblement de l'ensemble des services formation au SG

### / Description synthétique:

Ce scénario vise à réunir au sein d'une seule entité (SG) l'ensemble des services en charge de la formation afin de mettre en place un pôle de formation ministériel unique, tout en préservant des pôles d'expertises métier en lien direct avec les acteurs des services au sein des DG.

L'ensemble des agents seraient réunis dans une structure unique qui pourrait être une sous-direction de la formation. Un relais de proximité serait maintenu auprès des DG.

La centralisation permet un meilleur pilotage du budget et des dépenses (marchés, tableaux de bord, outils de suivi communs, sécurisation juridique des conditions d'emploi des formateurs...). Un ETP chargé du suivi budgétaire serait positionné au sein du BFDC.

### / Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario:

- Dialogue social
- Modification des textes d'organisation du ministère
- Question de la formation hors ministère

## Scénario 3: Rassemblement des services formation au sein du SG

	Opportunités	Limites / Ampleur du changement
<b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure unique avec une professionnalisation accrue</li> <li>• Lisibilité forte pour les agents et les partenaires extérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté résultant de l'organisation des relations hiérarchiques et fonctionnelles</li> </ul>
<b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupement des agents dans une structure spécialisée qui permet plus d'opportunités professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renfort du pilotage budgétaire au SG</li> </ul>
<b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation plus efficiente des ressources acquises</li> <li>• Economies d'échelle</li> </ul>	
<b>Coûts de transition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien des équipes dans leur environnement local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements d'organisation</li> <li>• Harmonisation importante à réaliser</li> </ul>

### / Facteurs clés de succès

- Accompagnement des agents
- Articulation et explicitation des relations hiérarchiques et fonctionnelles.

## **Scénario 3bis:** Rassemblement de l'ensemble des services formation au sein d'une organisation type IGPDE

### / **Description synthétique:**

Ce scénario réunit dans une structure unique l'ensemble des services en charge de la formation en administration centrale, dans les SCN et dans les DRAC.

L'ensemble des agents seraient réunis dans une structure unique qui serait une structure spécialisée « externe » comme un SCN ou un EP. Un référent formation serait maintenu auprès de chaque DG.

La centralisation permet un meilleur pilotage du budget et des dépenses (marchés, tableaux de bord, outils de suivi, sécurisation juridique des conditions d'emploi des formateurs...). Elle clarifie le rôle de prestataire pour le compte de l'administration de la fonction formation. Elle nécessite en revanche un renfort d'effectifs compte tenu des charges de structure.

### / **Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario:**

- Dialogue social
- Modification des textes d'organisation du ministère
- Cadrage des rapports de travail entre SG/DG/structure « externe » en charge de la formation

## Scénario 3 bis: Rassemblement de l'ensemble des services formation au sein d'une organisation type IGPDE

	Opportunités	Limites / Ampleur du changement
<b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure unique avec une professionnalisation accrue</li> <li>• Lisibilité forte pour les agents et les partenaires extérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté potentielle sur la conception des formations techniques du fait d'un plus grand éloignement des DG</li> <li>• Contournements possibles si l'organisme n'apporte pas une pleine satisfaction</li> </ul>
<b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupement des agents dans une structure spécialisée qui permet plus d'opportunités professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rééquilibrage nécessaire des ETP</li> </ul>
<b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation plus efficace des ressources acquises</li> <li>• Economies d'échelle</li> <li>• Possibilités accrues de recettes annexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage de l'organisation</li> </ul>
<b>Coûts de transition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien des équipes dans leur environnement local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements d'organisation juridique important</li> <li>• Harmonisation importante à réaliser des procédures et des méthodes</li> <li>• Constitution d'une nouvelle structure</li> </ul>

### / Facteurs clés de succès

- Prospective sur le « marché » de la formation
- Cadrage et pilotage de l'organisation
- Accompagnement des agents
- Explicitation des relations fonctionnelles pour les agents restés dans les DG.

## Scénario 4: Centralisation des formations transverses au SG et recours à des opérateurs spécialisés

### / Description synthétique:

Ce scénario prévoit une mutualisation de toute la formation transversale et générale au secrétariat général, en recentrant le rôle du SG sur des tâches d'administration centrale (conception et évaluation) et en capitalisant sur les structures et compétences des opérateurs pour les formations métiers. Un travail d'identification entre les formations par essence non déléguables et celles pouvant être déléguées à des opérateurs spécialisés est effectué. Parmi ces derniers, les grands opérateurs métier du ministère, notamment l'INP, montent en puissance sur la formation continue dans les métiers scientifiques et techniques du ministère.

Les rapports de travail entre le ministère et les opérateurs sont établis. Les opérateurs sont « commandités » sur des objectifs précis et partagés visant à élargir leur offre de formation.

Une charte de travail entre le ministère et ses opérateurs organise une définition annuelle des objectifs, résultats et l'évaluation de l'offre.

Un relais de proximité serait maintenu au sein des DG.

### / Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario:

- Accord des opérateurs « commandités » pour ces nouvelles missions déléguées
- Dialogue social
- Répartition des périmètres et équilibre des ETP entre SG / DG / opérateurs
- Modification des textes d'organisation du ministère

## Scénario 4 : Centralisation des formations transverses au SG et recours à des opérateurs spécialisés

	Opportunités	Limites / Ampleur du changement
<b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure unique avec une professionnalisation accrue et une offre de formation plus développée</li> <li>• Lisibilité forte pour les agents et les partenaires extérieurs.</li> <li>• Spécialisation plus poussée avec 1 relais de proximité dans les DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de formation plus formatée</li> <li>• Contournements possibles si l'organisme n'apporte pas une pleine satisfaction</li> <li>• Relations à instaurer avec l'opérateur sur le plan annuel de formation et son suivi</li> </ul>
<b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'évolution dans une structure spécialisée qui permet plus d'opportunités professionnelles</li> <li>• Revalorisation du rôle et de l'emploi de responsable de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution de certains postes à anticiper</li> </ul>
<b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation plus efficiente des ressources acquises</li> <li>• Économies d'échelle</li> </ul>	
<b>Coûts de transition</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement d'organisation</li> <li>• Nécessité de nouvelles qualifications dans les équipes</li> </ul>

### / Facteurs clés de succès

- Accompagnement des agents
- Formations des agents réaffectés, aux compétences exigées par leurs nouveaux postes.
- Cadrage des rapports de travail entre DG, SG et opérateurs.