

# III – La formation

---

## III.1. Cadre d'intervention de la DMAT en matière de formation

La formation des agents de DDI est identifiée comme un enjeu clé pour mener à bien le pilotage stratégique et opérationnel des DDI et s'assurer de leur bon fonctionnement. Elle constitue une priorité, particulièrement sensible dans le contexte de la modernisation de l'action publique et de réforme territoriale de l'Etat. Le cadre d'intervention, précisé dans le précédent bilan, reste inchangé.

La question de la formation est abordée sous deux angles :

- les formations métier des agents de DDI mises en œuvre par les départements ministériels concernés
- et les formations transverses, relevant prioritairement des services du Premier ministre.

Les réflexions sur l'adaptation des compétences et l'accompagnement des évolutions rencontrées par les DDI nécessitent toutefois une approche globale et concertée de la formation, entre les ministères partenaires et la DMAT, en articulation étroite avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Objectifs :

- améliorer l'identification et la satisfaction des besoins de formation et d'accompagnement des agents de DDI par l'ensemble des acteurs ;
- former et accompagner les directeurs et les directeurs-adjoints, public géré par les services du Premier ministre ;
- renforcer l'offre de formation et d'accompagnement au sein des DDI pour le public géré par les services du Premier ministre ;
- accompagner le développement et l'adaptation des services, des équipes et des agents.

Axes prioritaires :

- les compétences managériales des directeurs, des directeurs-adjoints et de l'encadrement intermédiaire ;
- le pilotage stratégique de l'organisation de la formation ;
- la conduite du dialogue social, la prévention des risques psychosociaux et l'égalité professionnelle.

Au niveau local, en lien étroit avec les secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) et la DGAFP, la DMAT s'appuie sur les plateformes régionales d'appui aux ressources humaines (PFRH), en qualité de têtes de réseau régionales, pour accompagner les DDI, identifier les besoins, clarifier les circuits, concevoir et déployer des dispositifs pédagogiques pertinents, et mobiliser les ressources locales.

## III.2. Autres prestataires de formation

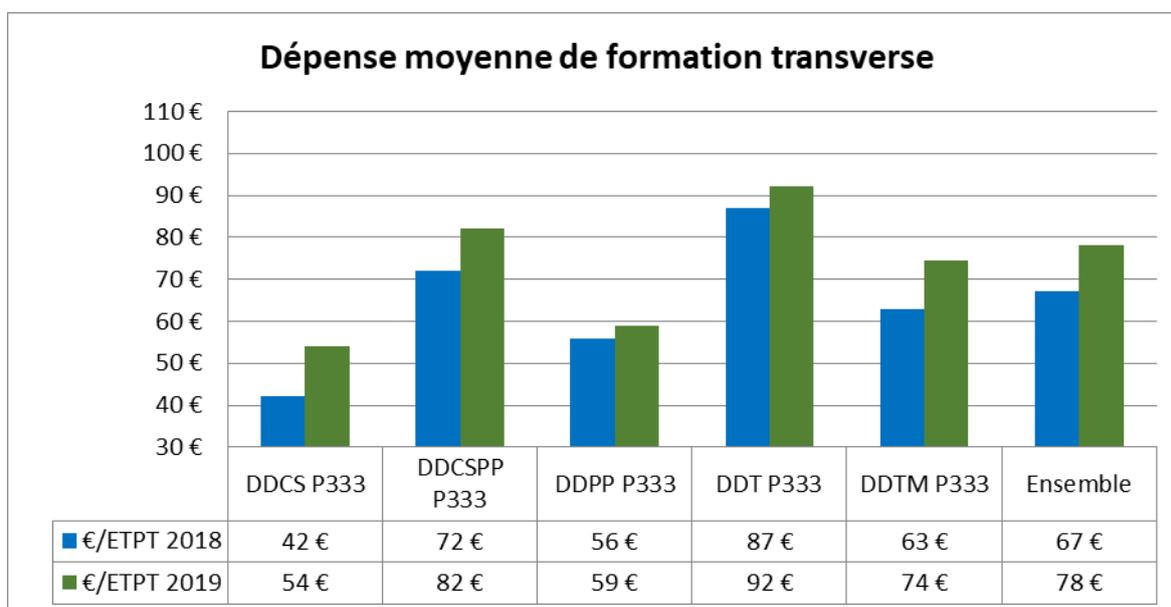
Les DDI recourent à des prestations de formation proposées par d'autres organismes que la DMAT. Les principaux sont les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH), les plateformes régionales de ressources humaines (PFRH), les instituts régionaux d'administration, l'Institut de gestion publique et de développement économique (IGPDE) l'Ecole des hautes études en santé publique (EHESP), FORMCO, l'institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture (INFOMA), les directions régionales ainsi que les offres ministérielles.

### III.3. Données disponibles sur la formation

#### 3.1. Pilotage des crédits formation sur le programme 333

Sur le seul périmètre des DDI, les dépenses de formation transverse augmentent en 2019 de 15,9 % par rapport à 2018. Cette hausse est particulièrement significative pour les DDCS (+29,4%) et les DDTM (+17,7%) et les DDCSPP (13,5%).

A ces dépenses de formation s'ajoutent des formations mutualisées pour le compte de l'ensemble du périmètre soutenu par le programme 333 (DDI/DR/SGAR). En 2019, près de 33 % des dépenses totales de formation ont ainsi été exécutées sur certaines UO mutualisées en région et sur l'UO hors titre 2 du BOP central. Ces dépenses progressent très légèrement en 2019, représentant 17,80 € /ETPT supplémentaires contre 17€ /ETPT en 2018.



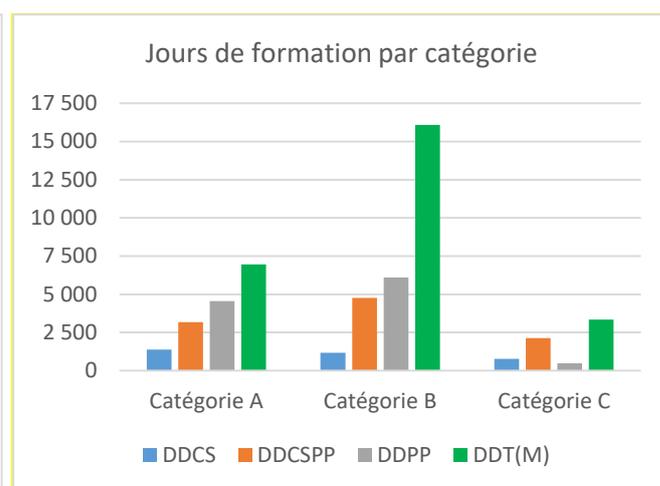
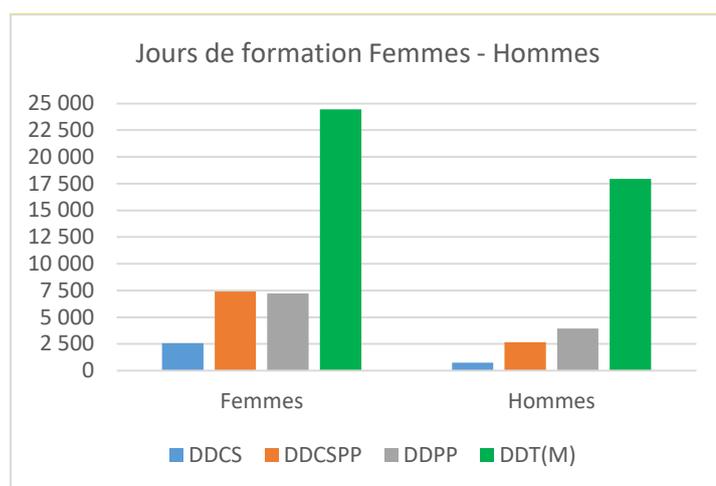
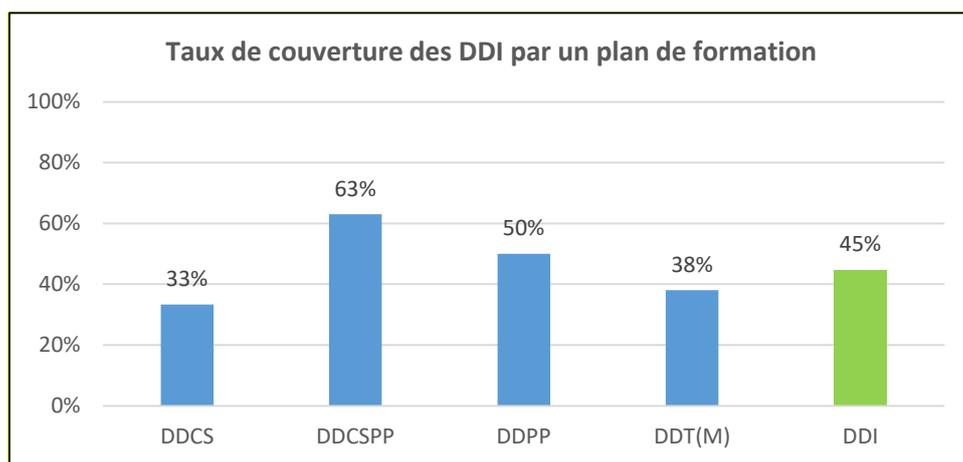
Source : restitution CHORUS + plafond d'emplois en ETPT suite à l'enquête SDAT

#### 3.2. Suivi de la formation locale

En 2019, 45% des DDI ont élaboré un plan de formation, c'est-à-dire qu'elles ont analysé les besoins de formation et proposé l'offre de formation correspondante.

Il est à noter que les DDT(M) présentent le taux le plus faible de DDI ayant un plan de formation (38% seulement sont dotées de plan de formation) alors que les DDCSPP présentent le taux le plus important (63%).

On constate également que, toutes DDI confondues, les agents féminins suivent plus de formations que les agents masculins. Les catégories C se forment moins que les agents des catégories A et B. Les agents de catégorie B sont ceux qui se forment le plus. Enfin, les agents des DDT(M) sont, en comparaison avec les agents des autres DDI, ceux qui suivent le plus de formation.



### III.4. Accompagnement à la prise de poste

Les dispositifs mis en place pour accompagner la prise de poste des directeurs, des directeurs adjoints de DDI et des secrétaires généraux de DDI ont vocation à faciliter l'installation des nouveaux directeurs des DDI dans leurs fonctions managériales, assumant de nouvelles responsabilités dans un environnement en évolution permanente. Par ailleurs, ils proposent un lieu d'échanges entre pairs, où la parole est libre et favorisent la création de réseaux professionnels.

#### 4.1. Prises de poste pour les directeurs et directeurs adjoints

En 2019, quatre sessions de formation de 2 jours ont été organisées pour la prise de poste des directeurs et directeurs adjoints de DDI. 54 directeurs et directeurs adjoints nommés en 2019 ont participé à ces sessions. Cette formation s'articule autour de trois séquences : les échanges avec la DMAT qui inscrivent les directeurs et directeurs adjoints dans le contexte et l'actualité institutionnelle, la réflexion sur les pratiques managériales et les relations avec les partenaires publics. Ces journées sont aussi l'occasion pour les directeurs et adjoints de rencontrer les représentants des ministères de tutelle des DDI et des membres du corps préfectoral.

### III.5. Accompagnement managérial complémentaire de la direction.

La DMAT complète l'offre de formation des directeurs et directeurs-adjoints par des actions de coaching individuel et collectif visant le développement des talents et la recherche de solutions à des situations et des besoins particuliers.

Le coaching individuel peut répondre à un enjeu spécifique (prise de poste, projet de service, changement à accompagner, conflit, mobilité...) et vise à améliorer les pratiques managériales

(communication, leadership, management, pilotage de projet, accompagnement du changement). De la même façon, la DMAT encourage, suit et cofinance l'accompagnement de comités de direction afin d'améliorer la cohésion et l'efficacité de l'équipe de direction. Ainsi, en 2019, 2 coachings individuels et un accompagnement collectif ont été mis en œuvre.

La DMAT a proposé 2 sessions de co-développement à destination des directeurs et directeurs adjoints de DDI afin de promouvoir les échanges entre pairs. 18 personnes ont participé à ces sessions.

En 2019, la DMAT a fait évoluer son offre concernant les formations sur le management du dialogue social. Après avoir mené une session avec un prestataire extérieur avec 6 participants, la DMAT a créé un partenariat avec la DGAFP pour des formations de deux jours sur le management du dialogue social en DDI. 2 sessions ont eu lieu au deuxième semestre 2019 avec 14 participants.

En 2019, la DMAT a également souhaité mettre en place des actions en faveur de l'égalité professionnelle, à travers une formation destinée aux directrices et directrices adjointes de DDI intitulée « déployer son potentiel de femme cadre de haut niveau ». L'objectif de cette formation est de favoriser la progression des femmes et leur accession aux postes à hautes responsabilités afin d'enrichir l'administration par la diversité. En 2019, 12 directrices et 18 directrices adjointes ont été formées.

### III.6. Formation individuelle des directeurs et directeurs adjoints

La DMAT finance, selon les demandes qui lui parviennent et après décision de la direction, des formations de très haut niveau à caractère stratégique. En 2019, deux directeurs ont ainsi pu suivre un cycle de formation à l'Institut des Hautes Etudes en Développement et Aménagement des Territoires en Europe (IHEDATE), une directrice a suivi une formation à l'ENA, un directeur a suivi le cycle de l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ) et une directrice a suivi à l'Institut des hautes études en défense nationale (IHEDN).

### III.7. Formations dans le cadre du programme d'amélioration participative des processus opérationnels (APPO)

La DMAT pilote et finance le programme APPO.

Trois modules étaient utilisés en 2019 pour le programme APPO déployé au sein des DDT(M) et des DDCCS(PP) :

- un module de sensibilisation réalisé pour les comités de direction (1 jour) au sein de chaque DDI. Celui-ci donne les bases essentielles permettant au CODIR de suivre les projets mis en œuvre dans leur direction ;
- un module des chefs de projet (3 jours), en charge du pilotage de la démarche sur leur périmètre au sein de la DDI, organisé à Paris. Celui-ci permet aux chefs de projets de suivre la mise en place d'une démarche Lean au sein de leur service et de la pérenniser;
- un module de formation des référents méthode (4,5 jours) qui sont en charge de l'animation transversale de la démarche APPO au sein de la DDI, organisé à Paris. Il est le plus complet et permet aux référents méthode de pouvoir conduire une démarche Lean en autonomie (animation des ateliers).